

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Институт управления бизнес-процессами и экономики
Кафедра «Экономика и управление бизнес-процессами»

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

_____ И.Р. Руйга

«_____» _____ 2017г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.02.– «Менеджмент организации»

Разработка мероприятий по формированию конкурентных преимуществ
предприятия (на примере ООО «Современная электрика»)

Пояснительная записка

Руководитель _____ канд. экон. наук М.А. Лихачев

Выпускник _____ Д.Н. Исхакова

Нормоконтролер _____ Т.П. Лихачева

Красноярск 2017

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Институт управления бизнес-процессами и экономики
Кафедра «Экономика и управление бизнес-процессами»

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

_____ И.Р. Руйга

« ____ » _____ 2016 г

ЗАДАНИЕ
НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ РАБОТУ
в форме бакалаврской работы

Студенту Исхаковой Дарье Наильевне

Группа ЗУБ 12-05

Направление (специальность) 38.03.02 «Менеджмент организации»

Тема выпускной квалификационной работы: Разработка мероприятий по формированию конкурентных преимуществ предприятия (на примере ООО «Современная Электрика»)

Утверждена приказом по университету № 1502/с от 09.02.2017

Руководитель ВКР: .М.А. Лихачев, доцент, канд. экон. наук

Исходные данные для ВКР: учебная литература, периодические издания, Интернет-ресурсы, «Бухгалтерский баланс» 2014-2016гг., «Отчет о прибылях и убытках» 2014-2016гг., база данных 2Gis.

Перечень разделов ВКР:

- 1 Исследование рынка торговли электротехнических товаров
- 2 Исследование конкурентных преимуществ предприятия ООО «Современная Электрика»
- 3 Разработка мероприятий по формированию конкурентных преимуществ предприятия на примере ООО «Современная Электрика»

Перечень иллюстративного материала:

- Основные технико-экономические показатели деятельности;
- Динамика основных показателей деятельности;
- Динамика рентабельности продаж;
- Динамика коэффициента финансовой устойчивости;
- Оценка конкурентоспособности;
- SWOT- анализ;
- Разработка мероприятий по формированию конкурентных преимуществ предприятия;
- Оценка разработанных мероприятий по формированию конкурентных преимуществ предприятия;
- Изменение структуры затрат после проведения мероприятий.

Руководитель ВКР

М.А. Лихачев

Задание принял к исполнению

Д.Н. Исхакова

« ____ » _____ 2016 г.

РЕФЕРАТ

Бакалаврская работа по теме «Разработка мероприятий по формированию конкурентных преимуществ предприятия ООО «Современная электрика» содержит 93 страницы, 20 иллюстраций, 12 таблиц, 4 приложения, 72 использованных источника, 21 листов графического материала (презентация).

ЭЛЕКТРИКА, ТОРГОВЛЯ, КОНКУРЕНЦИЯ, КОНКУРЕНТНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА, ОТРАСЛЬ, КАНАЛЫ СБЫТА, АВТОМАТИЗИРОВАННАЯ СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ, ЭФФЕКТИВНОСТЬ, SWOT-АНАЛИЗ, ИНФОРМАЦИЯ, ИНТЕРНЕТ-МАГАЗИН, СКЛАДСКОЕ ХОЗЯЙСТВО, ПОСТАВКИ, РЫНОК, РЕКОМЕНДАЦИИ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ

В связи с поставленной целью было разработано ряд задач:

- провести анализ современного состояния исследуемой проблемы;
- исследовать и проанализировать лучшие практики на рынке электротехнических товаров г. Красноярск;
- исследовать и проанализировать рынок электротехнических товаров г. Красноярск;
- анализированные методических подходов к формированию и оценке конкурентных преимуществ предприятия;
- сбор и анализ информации по организационно-экономическим характеристикам предприятия и конкурентным преимуществам;
- разработать и оценка мероприятия по формированию конкурентных преимуществ.

Актуальность данной работы направлена на реализацию мероприятий формированию конкурентных преимуществ предприятия, поэтому при реализации данных мероприятий должны: улучшиться финансово-экономические показатели предприятия, за счет сокращения не ликвидной продукции и увеличения прибыли, путем формирования нового канала сбыта; помимо этого решается проблема, связанную с возможным появлением новых конкурентов на рынке, за счет большего охвата рынков сбыта; учитывая

специфику мероприятий они позволят перейти на новый вид продаж (онлайн) и сравниться с лидером на данном рынке в Красноярске.

В итоге были разработаны мероприятия по формированию конкурентных преимуществ на основании деятельности ООО «Современная Электрика», рекомендации по развитию и реализации мероприятий, возможные структуры затраты и результаты от реализации – с последующей оценкой возможных изменений на предприятии и в целом на рынке торговли электротехнических товаров.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	7
1 Исследование рынка торговли электротехнических товаров.....	10
1.1 Ключевые проблемы и особенности развития рынка торговли электротехнических товаров.....	10
1.2 Исследование лучших практик на рынке торговли электротехнических товаров.....	16
1.3 Исследование рынка торговли электротехнических товаров г. Красноярска.....	22
2 Исследование конкурентных преимуществ предприятия ООО «Современная Электрика»	32
2.1 Исследование методических подходов к формированию и оценке конкурентных преимуществ предприятия	32
2.2 Организационно-экономическая характеристика предприятия ООО «Современная Электрика»	48
2.3 Оценка конкурентоспособности ООО «Современная Электрика»	56
3 Разработка мероприятий по формированию конкурентных преимуществ предприятия на примере ООО «Современная Электрика»	63
3.1 Разработка мероприятий по внедрению АСУ на предприятие ООО «Современная Электрика»	63
3.2 Разработка мероприятий по развитию каналов онлайн-продаж предприятия ООО «Современная Электрика».....	71
3.3 Оценка разработанных мероприятий по формированию конкурентных преимуществ предприятия ООО «Современная Электрика».....	77
Заключение	83
Список использованных источников	87
Приложения А – П	93

ВВЕДЕНИЕ

Современный рынок предполагает от ее участников гибкость и возможность функционировать в условиях изменяющейся среды. Однако для этого одного желания недостаточно, т.к. на рынке существует огромное множество конкурентов, стремящихся также функционировать и занять свою нишу.

В связи с этим предприятие ищет пути по достижению поставленных целей и завоеванию рынка – кто-то работает интуитивно, стараясь дать волю случая, а кто-то прибегает к давно сформированной практике по анализу своей деятельности и рынке в целом наращивая свои конкурентные преимущества. Конкуренция давно развилась в один из важных компонентов рынка, при этом являясь некоторого рода движущей силой, которая позволяет оценивать, обосновывать и реализовывать новые идеи различного уровня влияния для предприятия, сложности и затратности.

В этом ей помогает обширная теоретическая и методологическая база, которую можно выбрать исходя из специфики деятельности предприятия, которое ее осуществляет, реализуемой продукции, уровня научных знаний и т.д.

В данной работе внимание будет уделено торговле электротехнических товаров, которая функционирует давно и имеет свое распространение в каждом городе, стране. Однако всегда возникает вопрос как можно заявить о себе, либо вырваться из рамок в которой уже функционирует предприятие, ведь электротовары по большей части однотипны, а прорывная продукция создается через длительные диапазоны. Для этого и необходимо определить, как можно завоевать рынок и сформировать конкурентные преимущества.

Актуальность данной работы направлена на реализацию мероприятий формированию конкурентных преимуществ предприятия, поэтому при реализации данных мероприятий должны: улучшиться финансово-экономические показатели предприятия, за счет сокращения не ликвидной

продукции и увеличения прибыли, путем формирования нового канала сбыта; помимо этого решается проблема, связанную с возможным появлением новых конкурентов на рынке, за счет большего охвата рынков сбыта; учитывая специфику мероприятий они позволят перейти на новый вид продаж (онлайн) и сравниться с лидером на данном рынке в Красноярске.

Целью выпускной бакалаврской работы является разработка мероприятий по формированию конкурентных преимуществ и его дальнейшая оценка на предприятии ООО «Современная Электрика».

В связи с поставленной целью было разработано ряд задач:

- провести анализ современного состояния исследуемой проблемы;
- исследовать и проанализировать лучшие практики на рынке электротехнических товаров г. Красноярска;
- исследовать и проанализировать рынок электротехнических товаров г. Красноярска (анализ рынка; конкурентной среды);
- проанализировать методических подходов к формированию и оценке конкурентных преимуществ предприятия;
- сбор и анализ информации по организационно-экономическим характеристикам предприятия и конкурентным преимуществам (организационная структура, анализ финансово-экономических показателей, анализ структуры баланса, анализ трудовых ресурсов, SWOT-анализ матрица БКГ, рецензирование);
- разработать и оценить мероприятия по формированию конкурентных преимуществ (контент анализ, сравнительный анализ, ситуационное моделирование, матрица БКГ, статистический анализ).

Объектом исследования выступает мероприятия по формированию конкурентных преимуществ на предприятие ООО «Современная Электрика».

Предметом исследования является совокупность, методов, инструментария и принципов по формированию конкурентных преимуществ на предприятие ООО «Современная Электрика».

Теоретической основой для написания бакалаврской работы являются труды авторов: Азоев Г.Л., Альберт М., Армстронг Г., Арутюнова Д. В., Беляев В. И., Бровтман Е.А., Вонг В.А., Годин А. М., Голубков Е. П., Гучер Ф.Ж., Ефремова А.А., Котлер Ф., Крылатых Э.Н., Кулаков С.М., Ламбен Ж.Ж., Мескон М. Х., Милгром П. Л., Портер М., Сондерс Дж., Трофимов В.Б., Турманидзе Т. У., Фалмер Р. М, Фальцман В.К., Фатхутдинов Р. А., Федько В. П., Фокин Н.И., Хедоури Ф., Челенков А.П., Чудаков А.Д., Шандров Б.В.

Эмпирической базой исследования в данной работе служат «Бухгалтерский баланс» 2014-2016гг., «Отчет о прибылях и убытках» 2014-2016гг., база данных 2Gis.

В работе использовался следующий инструментарий для исследования: горизонтальный анализ отчетности; SWOT-анализ; матрица БКГ; анализ доминирующих экономических характеристик отрасли; анализ 5 конкурентных сил; рецензирование; статистический анализ; анализ трудовых ресурсов; контент анализ, сравнительный анализ, ситуационное моделирование.

Практическая значимость результатов данной работы заключается в том, что успешная реализация мероприятий по формированию конкурентных преимуществ позволит увеличить выручку, расширить существующие сегменты сбыта за счет нового канала сбыта, а также улучшат финансово-экономические показатели предприятия, избавившись от неликвидного товара и автоматизировав деятельность по управлению складом и запасами. Помимо этого, реализация мероприятий дает возможность претендовать на лидирующие позиции в отрасли и переход с городского уровня на региональный (частный сектор).

1 Исследование рынка торговли электротехнических товаров

1.1 Ключевые проблемы и особенности развития рынка торговли электротехнических товаров

Перед тем как сформировать какой-либо сценарий и мероприятия по наращиванию конкурентных преимуществ необходимо сформировать общее представление о той сфере, в которой ведет деятельность рассматриваемое предприятие. В связи с чем ключевой задачей данной главы является анализ рынка торговли электротехнических товаров с учетом общих тенденций, а также анализ текущего состояния рынка на территории присутствия рассматриваемого предприятия ООО «Современная Электрика», а именно г. Красноярск.

Новые особенности развития мировой экономики оказывают воздействие на стратегии предприятий и мышление руководителей. Конкурентоспособная направленность становится в настоящее время приоритетным вектором развития экономики государства, что находит свое отражение и в научных исследованиях, и в практической деятельности хозяйствующих субъектов.

В этих условиях конкуренция все больше становится борьбой не ресурсов, а стратегий, и инвестиции компаний все чаще направляют на создание ключевых компетенций и обеспечение своих динамических способностей. Все большую роль играют инновационный потенциал, способность порождать более эффективные стратегии и постоянно развивать компанию, обновляя ее структуру и ключевые бизнес-процессы в ответ на вызовы внешней среды.

По данным Euromonitor (агентство, на протяжении пятнадцати лет занимающееся исследованием товарных рынков), объем российского рынка торговли электротехнической продукцией в 2016 году превысил отметку \$2100 млн. - это почти на 12% больше аналогичного показателя 2015 года. По оценке специалистов, в 2017 емкость рынка электротехнической продукции возрастет на 15% и составит не менее \$2400 млн. При этом рынок подразделяется на

сегменты: рынок кабельно-проводниковой продукции, рынок элементов питания и источников тока, сегмент бытовой фурнитуры (электроустановки) и сегмент светотехнической продукции. Доля продаж в каждом сегменте отражена в таблице 1.1.1 [1], [2].

Таблица 1.1.1 – Структура продаж на рынке электротехнических товаров в разрезе отдельных видов продукции за 2016 г.

Наименование сегмента	Доля продаж, %	Объемы продаж, млн.\$
Кабельно-проводниковая продукция	11	231
Источники тока, элементы питания	14	294
Электроустановочная продукция	34	714
Светотехническая продукция	41	861
Итого:	100	2100

Рассмотрим сегмент светотехнической продукции. Результаты маркетингового исследования, которое было проведено в 2015 году компанией RMC, показали, что за 15 лет существования в России светотехнического рынка на нем не сформировалось потребительских предпочтений, связанных с конкретными именами поставщиков. Отсутствует и понятие моды на ту или иную торговую марку. Практически ни одна из светотехнических компаний не занимается целенаправленным формированием лояльности потребителей к определенной продукции [3],[4].

Подавляющее большинство компаний, продающих светотехническое оборудование, формируя складские резервы, ориентируется на функциональность товара и свой ассортиментный ряд. Таковы тенденции.

По оценкам экспертов, емкость светотехнического рынка России в 2016 году составила \$861 млн. (таблица 1.1.1). Доля петербургского рынка - около 19%, в Москве продают около 42% всего светотехнического оборудования, речь идет об оптовой торговле [5].

Основными поставщиками продукции в низком ценовом сегменте (стоимость изделия - \$5-60) являются отечественные производители и

компании из Китая. Средний ценовой сегмент (до \$100) наполняют продукцией поставщики из Польши, Турции, ОАЭ и Китая. Светотехническую продукцию «среднего качественного» сегмента (\$100-500) импортируют из, Испании, Германии и Австрии. А среди элитных светильников стоимостью выше \$500 преобладают произведенные в Италии и Австрии. Всего же доля иностранных поставщиков светотехники на рынке составляет 70-75% [6].

Российский рынок электротехнических товаров в силу своей специфики в экономической жизни страны, имеет ряд особенностей, связанных с деятельностью предприятий в условиях рыночной (конкурентной) среды. Согласно концепции, М. Портера, интенсивность и состояние конкуренции в электротехнической отрасли определяются совокупностью пяти сил, действующих на отрасль в системе «производитель – поставщик – производитель – потребитель – конкуренты – товары-заменители» [7],[8]

На российском электротехническом рынке существует постоянная угроза появления новых конкурентов, которые могут отнять долю рынка у традиционных производителей, поэтому при прогнозе необходимо учитывать планы по вводу новых мощностей [9].

Угроза появления товаров-заменителей на электротехническом рынке не наблюдается, поэтому в целом сила оказывает слабое влияние на электротехническую промышленность [10].

Характерной особенностью российской электротехнической отрасли является ее горизонтальная интеграция, поэтому на электротехническую промышленность оказывают сильное давление, с одной стороны, поставщики, а с другой – крупные потребители. Как результат, совокупное воздействие данных сил определяет стратегию дальнейшего развития отрасли. Таким образом, все действующие пять сил Портера формируют высокую конкуренцию в электротехнической отрасли [11],[12].

Основными тенденциями электротехнического рынка являются [13],[14].

1) Создание представительств и филиалов. Лидеры рынка открывают филиалы и представительства, но количество филиалов и их динамика меньше,

чем, допустим, на рынке строительных материалов и бытовой техники.

2) Сочетание отечественной и импортной продукции. Существуют тенденции к уменьшению доли импортных электроустановочных изделий, для которых наиболее устойчивыми являются предложения для домов, обеспечивающие программу строительства «интеллектуального здания» или «умного дома».

3) Охват мировыми компаниями данной отрасли. Имеется резкая дифференциация по конкуренции для разных товарных групп. Наибольшим ее влиянием охвачены электроустановочные изделия, в меньшей степени – низковольтные изделия.

4) Создание узконаправленных предприятий. Наблюдаются предприятия в торговле которых могут преобладать определенные виды продукции, как, например, электрические щиты или кабельные каналы.

5) Тенденция к увеличению оптовых скидок, что свидетельствует об ужесточении конкуренции на отраслевом рынке.

Международный экономический кризис создает дополнительные серьезные проблемы для всех, в том числе и для электротехнических компаний. Снижение спроса на продукцию ведет к ужесточению конкурентной борьбы, увеличению значимости ценовых факторов в потребительских предпочтениях. В такой ситуации эффективность управления деятельностью компании на рынке является ключевым фактором ее развития [15].

Высокие темпы развития российского электротехнического рынка привлекают ведущие международные компании: General Electric (США), Schneider Electric (Франция), Siemens (ФРГ), ABB (Швеция – Швейцария). Активность этих компаний выражается не только в предложении продукции, адаптированной к условиям российского рынка, но и в реализации стратегий слияния и поглощения, создании стратегических союзов. Развитие электротехнического рынка во многом определяется динамикой строительного рынка, поскольку строительный рынок является первичным для нескольких сегментов рынка электротехники: низковольтного и распределительного

оборудования, кабельно-проводниковой продукции, установочных изделий и светотехники. Приоритетное развитие машиностроительного комплекса также будет способствовать значительному росту спроса на электротехническую продукцию как в количественном, так и в качественном отношении [16],[17].

Рынок сбыта электротехнической продукции состоит из ряда организаций: проектные институты, комплектующие организации, монтажно-наладочные организации, объекты внедрения, эксплуатирующие организации, через которые проходит сложный товар от поставщика-производителя до места эксплуатации. Все указанные организации системы продвижения продукции являются потребителями сложного товара [18].

Сложные товары – это товары, основным условием для приобретения и использования которых является предварительное включение их в специально разработанную и согласованную в различных организациях строительную или проектную документацию. Затем включенные в проекты сложные товары должны быть смонтированы и настроены на объектах внедрения, причем исключительно специалистами, имеющими лицензии на проведение данных работ. К такому типу товара относится, например, технологическое оборудование, электротехническое оборудование систем электроснабжения, а также другая продукция для объектов жилищного и промышленного строительства, требующая предварительного включения в документацию на строительство с последующим монтажом и внедрением на объекте эксплуатации. Основное отличие сложного товара заключается в участии в процессе купли-продажи третьих лиц, которые, благодаря своей профессиональной деятельности, «доводят» этот товар от производителя до конечного потребителя, формируя при этом его окончательную потребительскую стоимость, и являются своеобразными промежуточными потребителями сложного товара [19],[20],[21].

Ведущие зарубежные фирмы учитывают требования каждого звена системы продвижения электрощитовой продукции и отражают это в представляемых ими сопроводительных документах. Например, в состав

документации, представляемой фирмой Siemens на свою продукцию, например, на камеры распределения электроэнергии КСО, входит не только стандартный каталог, но и специальные дополнения к нему [22].

В дополнениях указываются габаритные и установочные размеры изделий, требования к строительной части проекта, способы подключения кабелей к камерам и т. д. Другой пример: фирма Schneider Electric в сопроводительной документации на свои распределительные ячейки указывает область применения, общие сведения, описание функций, описание конструктивов и оборудования, дополнительные устройства, провода, подключение кабелей, условия монтажа, примеры компоновок и т.д. Кроме того, эти фирмы предлагают материалы о своей продукции, содержащие информацию о результатах эксплуатации, надежности, организациях сопровождения и др. Такое полное представление информации о продукции позволяет практически без участия фирм-производителей решать все вопросы, возникающие у потребителей этой продукции [23],[24].

Затруднения с реализацией такого сложного товара, как электрощитовая продукция, объясняются не только количеством потребителей, но и тем, что она в процессе продвижения по указанным организациям распределяется во времени и в пространстве. Распределенность во времени подразумевает, что последовательное прохождение продукции от проектного института до эксплуатирующей организации разнесено во времени. Например, проект разработан в 2014 г., комплектация и монтаж – в 2015 г., а эксплуатация планируется на 2016 г. Под распределенностью в пространстве понимается, что проект может разрабатываться в институте, находящемся, например, в Краснодаре, комплектация – в Москве, монтажная организация находится в Волгограде, а эксплуатация и внедрение осуществляются в Астраханской области. Для получения более полной картины о процессе продвижения продукции на рынке необходимо постоянно расширять имеющиеся и создавать новые базы данных по окружающей предприятие внешней среде [25],[26].

В настоящее время каждая успешно развивающаяся компания

разрабатывает собственную систему стратегического менеджмента, непрерывно ее совершенствует, инвестирует в нее средства, рассматривая ее как важную часть своего неосязаемого капитала – интеллектуальных активов, таких как креативный потенциал персонала, уникальные организационные знания, инновации на всех стадиях создания товара до движения его от производителя к потребителю [27],[28].

Экономике России для эффективного инновационного прорыва необходим переход на качественно новый уровень управления, формирование нового типа стратегически мыслящих и динамичных менеджеров, обладающих социальной ответственностью, способных обеспечить лидерство их компаний на рынке, развивать их человеческий капитал и социально-экономическую среду. В условиях растущей конкуренции важно развитие нестандартного мышления менеджеров, т.к. только более новые и совершенные, чем у конкурентов стратегии могут обеспечить успех на современных рынках [29],[30], [31].

Получив представление о текущем положении на рынке торговли электротехнических товаров, стоит поменять угол обзора на более узкий сегмент и проанализировать состояние данного рынка в рамках г. Красноярска, что будет описано далее в следующем разделе.

1.2 Исследование лучших практик на рынке электротехнических товаров

На рынке г.Красноярска лидером в отрасли электротехнических товаров является ООО «Планета Электрика», который работает на рынке Красноярского края, по следующим адресам г.Красноярск, Академика Вавилова, 1 ст1, Лебедевой, 93 А и 9 Мая, 81.

ООО «Планета Электрика» имеет розничную сеть магазинов, развитое оптовое направление и склады в разных районах Красноярска, что позволяет обеспечить быструю и своевременную доставку. Также стоит учесть, что брэнд

«Планета Электрика» зарекомендовал себя не только на рынке города Красноярска, но и функционирует в большей части регионов России, предоставляя свои услуги и функционируя как единая сеть.

Специалисты компании решают комплексные задачи, от проектирования до установки электротехнических изделий у клиента. Главные особенности компании – высокий уровень сервиса, профессионализм сотрудников, широкий выбор современной качественной электрики по низким ценам. Особые условия для профессионалов.

ООО «Планета Электрика» развивается и совершенствуется, активно изучает рынок, отслеживает изменения и тренды, что позволяет ей профессионально подходить к вопросу комплектации электротехническим оборудованием объектов любой степени сложности.

В основе деятельности ООО «Планета Электрика» лежит комплексный подход – Качественный продукт в оптимальные сроки по справедливой цене!

Создание сервисов высокого уровня для потребителей ООО «Планета Электрика» - является приоритетной задачей Компании. Совместно с партнерами по РАЭК¹, организация принимает активное участие в развитии электротехнической отрасли России, формирует и улучшает стандарты:

- качества и безопасности электротехнической продукции;
- культуры продвижения и потребления современного электрооборудования;
- энергосбережения и альтернативной (экологичной) энергетики;
- клиенто-ориентированного подхода и честного ведения бизнеса.

На Распределительном Центре ООО «Планета Электрика» поддерживается ассортиментный запас из 45 000 наименований электротехнической продукции. В течение суток, через ее терминалы проходят сотни тонн электротехнической продукции. Высокую эффективность работы обеспечивает «Система Управления Складом» (WMS), от Manhattan Associates,

¹ Российская Ассоциация Электротехнических Компаний

позволяющая оптимизировать все операции по приемке, размещению, подбору и отгрузке товаров.

Стремясь предоставить клиентам все необходимое, для решения технических задач любой степени сложности, организация предлагает только качественную электротехническую продукцию, создавая тем самым надежный фундамент долгосрочных партнерских отношений. Возможности ООО «Современная Электрика» позволяют осуществить полную комплектацию электрооборудованием любого объекта – от жилого здания до заводского комплекса.

Подготовка высококвалифицированных специалистов для всех подразделений ООО «Планета Электрика» - одна из основных составляющих успеха компании на рынке. Большинство менеджеров компании, и все топ-менеджеры, имеют высшее электротехническое образование, а регулярные учебные сессии, тренинги и семинары позволяют им совершенствовать свои знания и обмениваться опытом.

Организационная структура ООО «Планета Электрика» представляет собой линейно-функциональный тип организационной структуры управления предприятием представлено в приложении А.

Высшим органом управления в ООО «Планета Электрика» является Совет директоров. Исключительная компетенция совета установлена Законом (Федеральный закон от 8 февраля 1998 г. N 14-ФЗ "Об обществах с ограниченной ответственностью"). Общее собрание участников вправе решать и любые иные вопросы, в случае отнесения их к компетенции собрания уставом Общества.

Руководство текущей деятельностью общества осуществляется единоличным исполнительным органом общества (Генеральный директор) расположенным на территории Красноярска. Исполнительные органы общества подотчетны общему собранию участников общества и совету директоров (наблюдательному совету) общества.

Реализация процесса управления ООО «Планета Электрика» обеспечивается выполнением следующих функций:

- планирование – осуществляется конкретизация целей в системе показателей хозяйственной деятельности ООО «Планета Электрика», разработка направления производственной, управленческой деятельности;
- организация – реализуется через процесс упорядочения, согласования, регламентирования действий исполнителей, участвующих в процессах управления деятельностью предприятия, включает также оперативное регулирование;
- мотивация - повышает эффективность системы управления и направлена на обеспечение добросовестного выполнения обязанностей работников ООО «Планета Электрика»;
- контроль - реализуется через активное слежение за исполнением управленческих воздействий, проверка соблюдения документов, регламентирующих деятельность предприятия.

Профессиональное и экономическое обучение работников ООО «Планета Электрика» в системе повышения квалификации и переподготовки кадров носит непрерывный характер и проводится в течение всей трудовой деятельности с целью последовательного расширения и углубления знаний, совершенствования мастерства работников.

Развитая рекламная PR-кампания позволяет осведомлять жителей города о своей деятельности и мотивирует на посещение их торговых точек. Среди информационных каналов можно выделить следующие:

- реклама в торговых точках, которая стимулирует покупателей к покупкам и формирует спрос, исходя из психологических особенностей при посещении торговых мест (торговые центры, супермаркеты);
- теле и радиореклама;
- билборды;
- реклама в печатных изданиях;
- прочее.

Все эти способы продвижения позволяет охватить наибольший информационный поток и привлечь как можно большее количество потенциальных клиентов.

Последнее, но не менее важное, что хотелось бы отметить это функционирующий сайт предприятия, на котором размещен каталог со всеми видами продукции и указанием о его наличие на складе и если он отсутствует, то ближайшая доступная точка от куда его могут доставить. Так же если товар отсутствует на складе существует возможность реализации под заказ. Другим положительным моментом сайта является удобный фильтр с возможностью поиска товара по различным параметрам, а также «умная» система поиска товаров-аналогов, которые предоставляет сайт на основе выбора клиента. Визуальный пример страницы сайта представлен на рисунке 1.2.1, на котором отчетливо видно функции фильтра, а также интуитивное поле навигации.

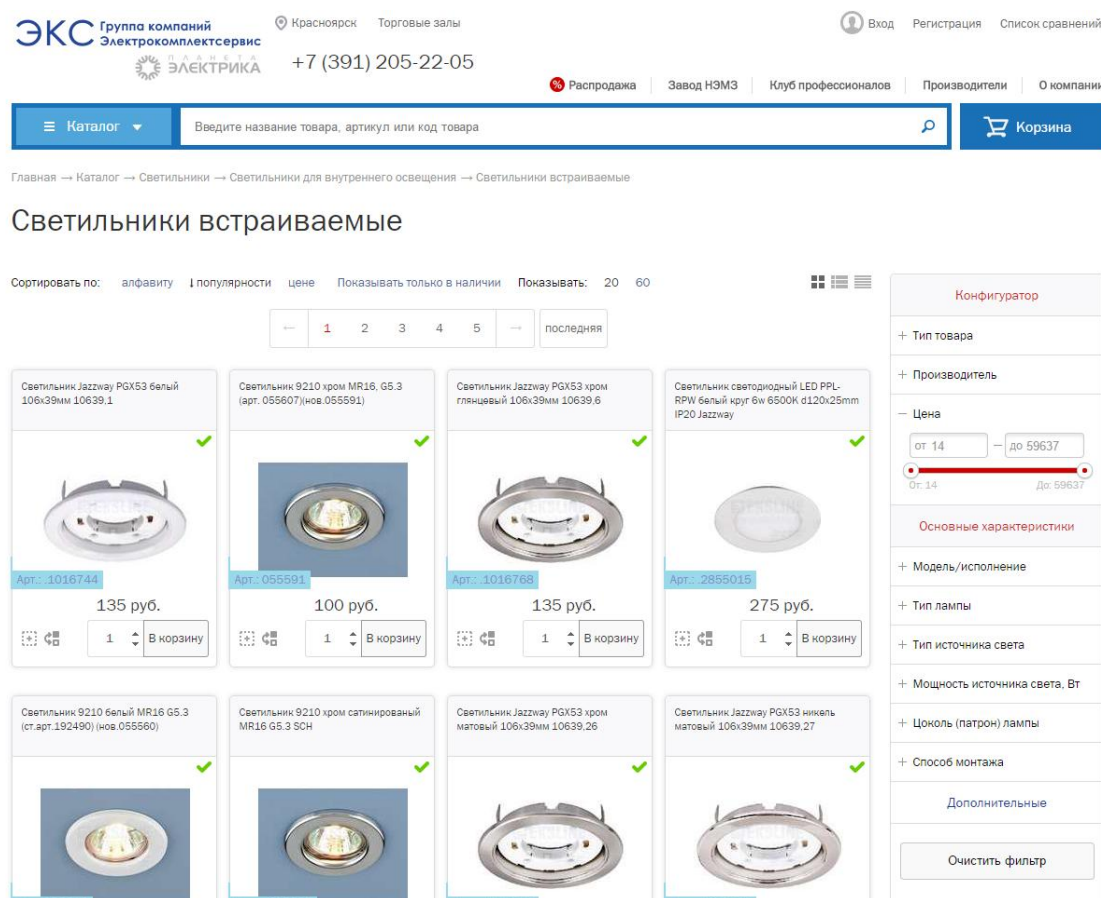


Рисунок 1.2.1 – Пример страницы каталога с сайта ООО «Планета Электрика»²

² Режим доступа: <https://www.elektro.ru>

Однако выявленные положительные стороны не раскрывают в полном объеме текущее положение, также были проанализированы упущения существующие в деятельности ООО «Планета Электрика» о которых будет написано далее.

Ключевым недостатком деятельности является, то что рынок Красноярска не является целевым, данная территория присутствия лишь дополнительный способ увеличить прибыль за счет эффекта масштаба. Из-за чего вытекает проблема с отсутствием необходимого товара на складах Красноярска, и потребитель вынужден ожидать доставки с других складов расположенных за несколько километров, что порой является не уместным.

Другая проблема связана с рекламной политикой предприятия, которое ведет свою деятельность во многих информационных сферах. Порой реклама бывает слишком навязчива, хоть и информирует большое число людей, однако с течением времени это носит отрицательный характер. Также возможен риск снижения эффективности от данной политики, когда отдача от всех мероприятий не будет покрывать фактических затрат на рекламу.

В остальном же у предприятия нет явных недостатков, которые может определить внешний пользователь. Для более детального анализа необходимо обладать финансовыми данными деятельности или просто функционировать в данной структуре. Исходя из этого можно отметить, что опыт ООО «Планета Электрика» может послужить ортоцентром для дальнейших действий и примером для формирования модели наращивания конкурентных преимуществ.

Рассмотрев существующего лидера на рынке торговли электротехнических товаров Красноярска в лице ООО «Планета электрика» стоит перейти к самому исследованию рынка, это необходимо для того, чтобы рассмотреть и оценить возможности по реализации конкурентных преимуществ и построению дальнейших действий для укрепления своей деятельности со стороны рассматриваемого предприятия ООО «Современная Электрика».

1.3 Исследование рынка электротехнических товаров г. Красноярск

Весь рынок электротехнических товаров города Красноярск, и где функционирует ООО «Современная Электрика», можно разбить на 2 сегмента: потребители-жители Красноярск и гости города.

Самый высокий спрос, степень удовлетворения спроса у жителей города Красноярск. Уровень спроса у гостей города высок, но степень удовлетворения среднего уровня, по сравнению с жителями города Красноярск. Уровень конкуренции значительно выше, чем в регионах Красноярского края.

Упоминая о рынке торговли электротехнических товаров стоит учитывать о его сформированности, т.е. количество существующих предприятий на рынке для получения объективных сведений нами была использована база 2gis в которой указано количество предприятий на рынке Красноярск. На данный момент их насчитывается около 300, однако стоит учитывать, что ряд из этих предприятий либо очень малы и не имеют схожих оборотов как ООО «Современная Электрика», либо могут не функционировать. Текущая картина представлена ниже на рисунке 1.3.1

Потенциально «опасными» предприятиями на рынке и схожими по обороту с ООО «Современная Электрика» можно определить в размере 50-60. Остальные же либо продают свою продукцию по отдельным позициям – лампочки, энергоустановки и т.д., либо они могут не функционировать вовсе, а также работать в убыток не менее года. Среди крупных предприятий можно выделить следующие: Планета электрика, Ампер, БАС, Электро Сфера, Кабель Плюс Системы, Русский свет, Электрум и т.д.

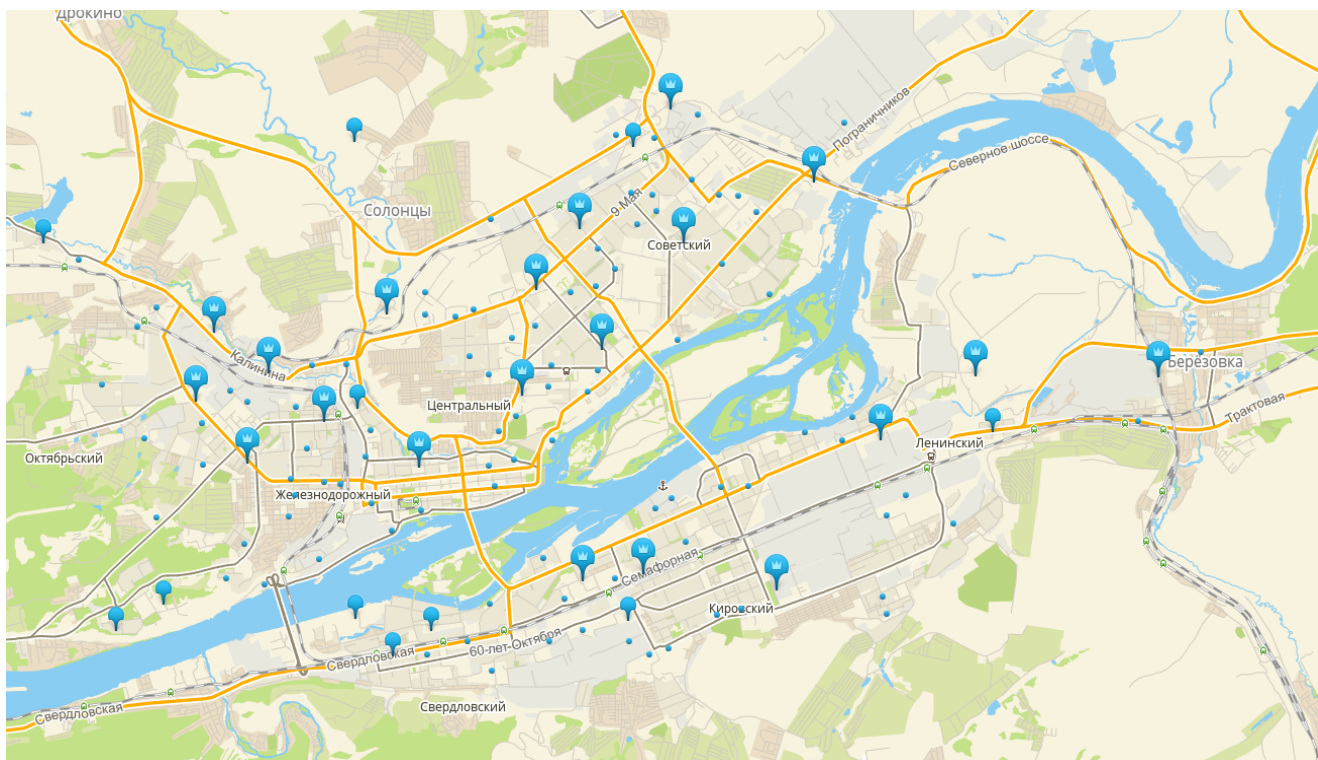


Рисунок 1.3.1 – Схема расположения предприятий электротехнических товаров г. Красноярска по данным 2gis

В таблице 1.3.1 представлены наиболее серьезные конкуренты ООО «Современная Электрика», которые занимают на данный момент существенные доли рынка сбыта. В качестве главной стратегии конкурентоспособности предприятия выступает комплексная стратегия, направленная на то, чтобы снижать цены, повышать качество и увеличивать объем продаж.

Таблица 1.3.1 – Доля и предполагаемый объем основных конкурентов ООО «Современная Электрика» на рынке электротехнических товаров Красноярска за 2016 год.

Конкурирующая фирма	Доля рынка, которым она владеет, %	Предполагаемый объем продаж (в год), млн. руб.
Современная Электрика	12,1	98
Ампер	10,3	83
Планета электрика	37,4	304
БАС	13,4	108
Другие организации	26,8	217

1) ООО «Современная Электрика» объём продаж – 98 млн. руб.

доля рынка = $98/813 \cdot 100\% \sim 12,1\%$.

2) ООО «Ампер» объём продаж – 100 млн. руб.:

доля рынка = $83/813 \cdot 100\% \sim 10,3\%$.

3) ООО «Планета электрика» объём продаж – 223 млн. руб.:

доля рынка = $304/813 \cdot 100\% \sim 37,4\%$.

4) ООО «БАС» объём продаж – 125 млн. руб.:

доля рынка = $108/813 \cdot 100\% \sim 13,4\%$.

5) Другие организации объём продаж – 250 млн. руб.:

доля рынка = $217/813 \cdot 100\% \sim 26,8\%$.

В процессе эмпирического исследования рынка электротехнических товаров города Красноярска нами был проведен опрос с целью определения параметров предпочтений клиентов при совершении покупки на исследуемом рынке. Выявлены четыре группы параметров электротехнической продукции и связанных с ними работ, которые являются определяющими и наиболее значимыми в принятии решения потребителями о покупке [32],[33],[34].

1) Стоимость: соотношение уровня цены и качества, стоимость эксплуатации, размеры скидок, цены, по сравнению с главными конкурентами в отрасли, возможность купить весь ассортимент или заказать все работы в одном месте, возможность кредитования.

2) Информативность: надежная репутация поставщика в профессиональной среде, наличие известных брендов и торговых марок электротехнических компонентов (ЭК), доступность информации о продукции и услугах, реклама, сочетание импортных и отечественных товаров.

3) Материальность: экономия на ремонте оборудования, надежность ЭК, оборудования, экономия на платежах за энергоресурсы, функциональность ЭК.

4) Обслуживание: комплексность обслуживания, сроки поставки ЭК и выполнения работ, клиенто-ориентированная система продаж, выполнение работ в соответствии с согласованным графиком, техническая подготовка персонала, оперативная работа по запросам.

По степени важности требования, предъявляемые к электротехнической

продукции потребителями, по результатам опроса следующие (рис.1.3.2):

- надежность электротехнических компонентов и оборудования;
- сроки поставки ЭК, выполнение работ в соответствии с согласованным графиком;
- возможность купить необходимые товарные позиции или заказать все работы в одном месте;
- хорошее качество при невысоком уровне цены;
- стоимость эксплуатации.

Эти факторы отражают состояние рынка и степень его развития. Для крупных и средних компаний – участников опроса – на первом месте стоит надежность оборудования с учётом длительного периода его эксплуатации. Развитие российского рынка подтверждает также тот факт, что одним из главных предпочтений является не просто невысокая цена, а цена при хорошем уровне качества.

Когда потребители выделяют требования «Сроки поставки электротехнических компонентов», «Выполнение работ в соответствии с согласованным графиком» как один из важных факторов, то, по сути, здесь речь идет о надежности и стабильности поставок производителями или дилерами с учетом фактора постоянного обновления и улучшения качества [35], [36], [37].

Принципиально важной является возможность совершать все покупки в одном месте. Рассматривая перечень факторов, следует обратить внимание на то, что параметр «Стоимость эксплуатации» находится только на пятом месте, а значит, удорожание энергоресурсов и стоимости обслуживания оборудования влияет на требования к нему, но статус этого параметра еще недостаточно высок.

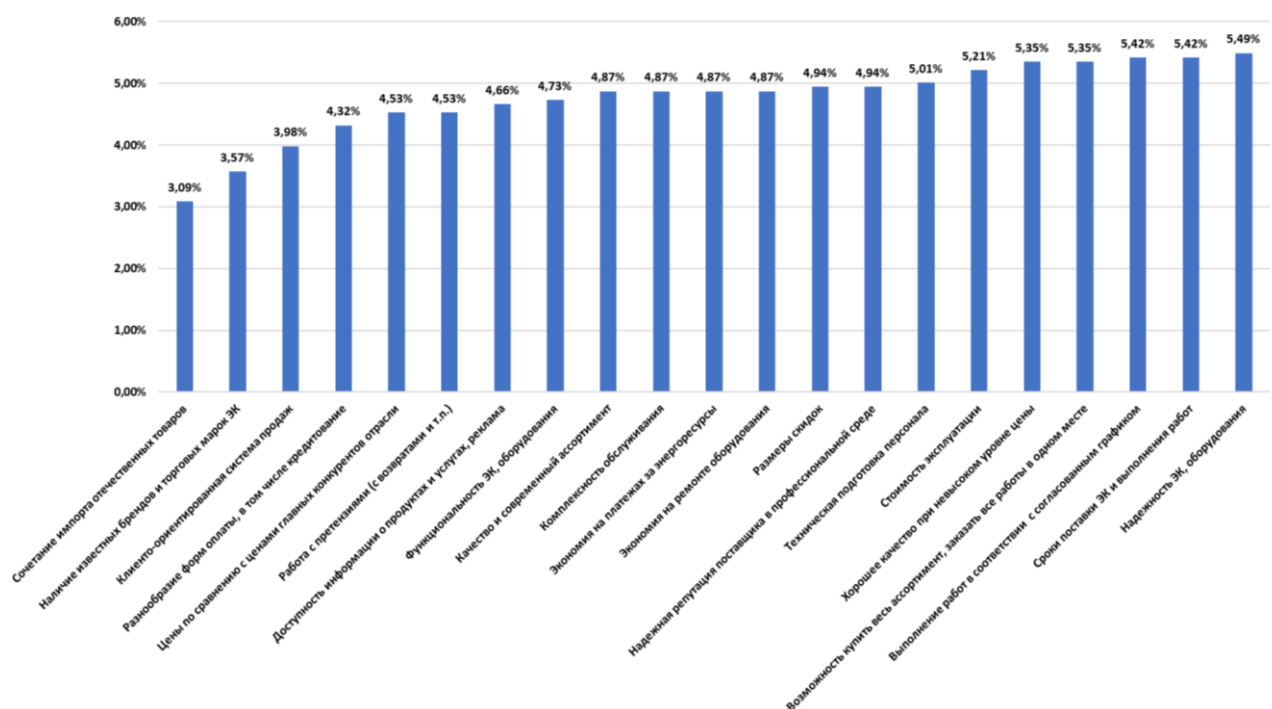


Рисунок 1.3.2 – Соотношение параметров электротехнической продукции и предпочтений покупателей (в порядке возрастания важности), %

Показатель «Репутация фирмы» находится на седьмом месте, что свидетельствует о потенциальной возможности завоевать клиента за счет отличного качества, высоких потребительских свойств продукции и честного ведения бизнеса. В качестве факторов, не признанных в качестве важных, указаны «Сочетание импорта и отечественных товаров» и «Наличие известных брендов и торговых марок» ЭК. Это может свидетельствовать о невысокой информированности потребителей о качественных характеристиках различных марок и брендов [35], [36].

Низкий статус фактора «Разнообразие форм оплаты, в том числе кредитование» говорит о хорошем уровне ликвидности участников опроса. Невысокая позиция фактора «Цены по сравнению с ценами главных конкурентов в отрасли» свидетельствует, что явного лидера, оказывающего весь спектр услуг, в отрасли нет [35], [36].

Позиция «Работа с претензиями (с возвратами и т. п.)» также невысока, а это свидетельство того, что продукция и услуги рынка относительно качественны. Среднюю позицию занял фактор «Физические характеристики

услуги и продукции» (функциональность ЭК, оборудования, экономия на платежах за энергоресурсы, экономия на ремонте оборудования) [36], [37].

Средний результат также у факторов «Качество и современный ассортимент» и «Комплексность обслуживания», которые носят общую характеристику оказания услуги. Однако, как свидетельствуют данные проса, потребителя склонны конкретизировать свои требования, в том числе и по качеству, и по обслуживанию («Возможность купить весь ассортимент, заказать все работы в одном месте» и «Хорошее качество при невысоком уровне цены» – третье и четверное место соответственно) [36], [37].

Помимо вышеизложенных методов оценки также был проведен анализ отрасли на основании трудов по выявлению доминирующих экономических характеристик отрасли, предложенной Арутюновой Д.В. в своем пособии «Стратегический менеджмент» [38], а также оценка конкурентов с позиции 5 конкурентных сил, предложенных Майклом Портером [39]. Для этого ниже в таблице 1.3.3 представлены анализ данных доминирующих экономических характеристик по отрасли.

Таблица 1.3.2 – Анализ доминирующих экономических характеристик на рынке сбыта электротехнических товаров в Красноярске

Показатель	Ситуация в отрасли	Пояснение
Размеры рынка	Крупный	Это связано с различными вариациями товарной номенклатуры начиная от осветительных ламп и заканчивая различными щитами управления
Рост размеров рынка	Средний	Хоть данный рынок крупный по размерам и есть возможность маневрирования в нем, однако существует проблема, связанная с реализуемой продукцией, которая в большей степени является однотипной. Из-за чего зачастую ряд предприятий открываются и также быстро сворачиваются, так как данную нишу уже захватило действующее предприятие

Продолжение таблицы 1.3.2

Показатель	Ситуация в отрасли	Пояснение
Достаточность скорости реализации	Необходимо поддержание и обновление	Для данной отрасли очень важно поддерживать определенный уровень продаж, при этом обновляя линейку реализуемого товара на основе трендов
Прибыльность в отрасли	Средняя-высокая	Данный показатель колеблется в зависимости от 2 факторов: сформированных рынков сбыта, а также диверсификации продукции. Учет данных критериев позволяет реагировать на изменение спроса и оставлять прибыль на высоком уровне
Барьеры входа/выхода	Средние	Войти на рынок возможно, однако необходимо выстроить эффективную цепочку взаимосвязей с клиентами, поставщиками для функционирования, иначе предприятие ожидает банкротство. Выход из отрасли возможен – зачастую сегмент занимают конкуренты, а основные средства продают по амортизированной стоимости
Стоимость для покупателей	Разнородный, диверсифицированный	Так как к электрооборудованию относятся различные виды продукции, то и стоимость варьируется от дешевых до дорогих. Так, например, осветительные приборы можно купить в одном диапазоне, а шкафы электроуправления в другом. Другим важным критерием является возможность в использовании в сфере строительства, где стоимость может быть значительно выше исходя из потребностей потребителя.
Стандартизованные товары	Имеют различные параметрические свойства, варьирующиеся от желания производителей и цели использования	Все предприятия производители стараются улучшать качество своего продукта и для этого прибегают к созданию и поиску уникальных свойств, для увеличения срока использования, внешнего вида, функционала и прочего
Изменения технологии	Средние	В большинстве случаев изменения технологии связаны с расширением рынков, либо необходимости обновления научно-технической базы в данной отрасли в связи с устареванием имеющейся технологии
Экономия на масштабе	Ярко выражено	Более масштабные предприятия занимают высокую долю от общей выручки, разница между которыми отчетливо заметна

Окончание таблицы 1.3.2

Показатель	Ситуация в отрасли	Пояснение
Число конкурентов на рынке	Около 70	В данное значения входят все предприятия Красноярска, реализующие различный спектр свето-электрооборудования, однако ряд из них имеют либо отрицательные финансовые показатели, либо их отсутствие за 2016 год
Доля на рынке	13-16%	В данном случае распределение доли на рынке сильно дифференцировано, так как есть явный лидер на рынке с высокой долей выручки от общего значения и большое количество предприятий, которые реализуют определенный спектр товаров

Как можно заметить из вышеуказанной таблицы одним из ключевых этапов является вход на действующий рынок, а так как рассматриваемое предприятие ООО «Современная Электрика» не является производственным, то наращивание конкурентных преимуществ и формирование каких-либо мероприятий следует проводить на основании аналогичных предприятий в отрасли России или действующего лидера на рынке Красноярска.

Помимо доминирующих экономических характеристик отрасли, которые описывают состояния отрасли, для более детальной информации необходимо оценить конкурентов с позиции 5 конкурентных сил, предложенных Майклом Портером, представленных в таблице 1.3.3.

Таблица 1.3.3 – Анализ 5 конкурентных сил Майкла Портера на рынке сбыта электротехнических товаров в Красноярске

Конкурентная сила	Положение отрасли
Риск входа потенциальных конкурентов	В данную отрасль возможен вход, так как барьеры очень низкие. Однако поддержания торговли и налаживание связей между поставщиками и потребителями крайне важны и влияют на рыночную ситуацию и на уровень доходов ООО «Современная Электрика»
Соперничество существующих в отрасли компаний	В данной отрасли наблюдается мягкий уровень конкуренции, почти у каждого предприятия, которое смогло закрепиться на рынке, есть своя база клиентов и возможность бесперебойной реализации продукции и функционирования. Экспансии в основном начинаются при выходе конкурентных игроков из отрасли и появлением новых типов продукции. При этом предприятие ООО «Современная Электрика» обладает сформированной базой потребителей, которые давно взаимодействуют с ней

Окончание таблицы 1.3.3

Конкурентная сила	Положение отрасли
Способность потребителей продукции фирмы диктовать свои условия	В данной отрасли потребитель редко может выставить условия и действует согласно нормам предприятия или идет к конкурентной стороне. Однако при взаимодействии с оптовыми потребителями, существует возможность корректировки стоимости и других условий на взаимовыгодные, которые позволят действовать в дальнейшем. Если потребитель не имеет такого весомого значения или впервые приобретает продукцию, он действует на условиях предприятия
Возможность поставщиков «торговаться»	Поставщики играют важную роль в данной отрасли. Они могут увеличивать стоимость продукции, их объемы, в зависимости от возможностей поставщиков и их связями с 3-ми лицами или самим производителем, что в некоторой степени повышает стоимость продукции. Помимо этого, у поставщиков высоки статьи расходов связанных с сохранением физических свойств и транспортировкой до предприятия. Однако у ООО «Современная Электрика» сформирована база поставок, которая позволяет доставлять бесперебойно необходимую продукцию, действующая на обговоренных условиях
Угрозы появления продуктов-заменителей	Продукты-заменители при существующем научно-техническом положении не возможны, так как альтернативные виды энергии не могут конкурировать по электрофизическим свойствам. Поэтому угрозы появления такой продукции крайне мала, при нынешнем уровне технических знаний

Как можно заметить из данного анализа положение предприятия с позиции 5 конкурентных сил крайне стабильное. Во-первых, это обусловлено долгим функционированием на рынке начиная с 2014 года. Во-вторых, предприятие сформировало достаточную базу как поставщиков, так и потребителей. В-третьих, мало вероятно, что в перспективном будущем возможны изменения состава конкурентов на рынке данной отрасли, а также появления продуктов-заменителей.

Описывая общие выводы по данной главе можно выделить следующие важные утверждения:

- рынок торговли электротехнических товаров функционирует без перебоев в течении долгого периода;
- потребность товаров реализуемом на данном рынке будут неизменны, т.к. реализуется как в бытовой, так и в бизнес области;
- на текущий момент не существует альтернатив электротехническому

товару с теми же свойствами и возможностями;

- действующий лидер на территории Красноярска стабильно функционирует на рынке, однако в его деятельности прослеживаются слабые стороны, в особенности – Красноярск не является целевым регионом присутствия;

- рассматриваемое предприятие ООО «Современная Электрика» закрепились на текущем рынке Красноярска и имеет значимую долю на рынке, что свидетельствует о возможности улучшения показателей присутствия за счет наращивания конкурентных преимуществ;

- ООО «Современная Электрика» является одним из устойчивых предприятий рынка торговли электротехнических товаров на основании анализов 5 конкурентных сил и доминирующих экономических характеристик, что позволяет судить о возможности дальнейшего развития предприятия.

2 Исследование конкурентных преимуществ предприятия ООО «Современная Электрика»

2.1 Исследование методических подходов к формированию и оценке конкурентных преимуществ предприятия

В рамках данной главы будет рассмотрено текущее положение предприятия ООО «Современная Электрика» на рынке Красноярска с описанием текущего организационного и экономического состояния, а также анализ некоторых экономических показателей. Помимо этого, будут определены различные возможности и недостатки, которые могут способствовать развитию для наращивания конкурентных преимуществ предприятия и закреплению текущего положения на действующем рынке. Так же стоит отметить, что первоначальным шагом в данной главе – определить с позиции теории существующие методологические подходы по формированию конкурентных преимуществ и существующие методы оценки для анализа эффективности использованных методов.

Начиная данный раздел не стоит забывать, что основой при рассмотрении конкурентных преимуществ является сама конкуренция, исходя из этого стоит дать определение понятию конкуренция, которое нами будет использоваться в дальнейшем.

Конкуренция - соперничество между участниками рыночного хозяйства за лучшие условия производства, купли и продажи товаров. Такое столкновение неизбежно и порождается объективными условиями: полной хозяйственной обособленностью каждого субъекта рынка, его полной зависимостью от хозяйственной конъюнктуры и противоборством с другими претендентами за наибольший доход. Борьба за экономическое выживание и процветание - закон рынка [40].

При этом конкуренцию подразделяют на различные виды классифицируя по тем или иным признакам. Один из вариантов классификации указан ниже [41]:

- функциональная (имеет место в случае, когда одна и та же потребность может быть удовлетворена разными способами,
- видовая (вызвана тем обстоятельством, что существуют товары, удовлетворяющие одну и ту же потребность, но отличающиеся по своим характеристикам),
- предметная (межфирменная) (характеризуется тем, что разные предприятия выпускают одинаковые товары).

Есть и другие формы конкуренции [42]:

- горизонтальная конкуренция существует между предприятиями на одном уровне - переработки, оптовой торговли или розничной торговли,
- вертикальная конкуренция возникает при договорных отношениях в рамках сделок между покупателями и продавцами продовольствия при разделении выручки, поступающей от потребителей продуктов питания.

Помимо этого, авторы выделяют и другие классификаторы ориентируясь на свои труды, либо на каком-либо другом основании как, например, территория, цена, вид деятельности и т.д.

Переходим к следующему шагу – конкурентным преимуществам. Поднимая вопрос о различных подходах при формировании, а тем более оценке конкурентных преимуществ стоит обратиться к основам, а именно пониманию что из себя представляют конкурентные преимущества. Для этого нами будут рассмотрены различные интерпретации понятия конкурентных преимуществ, представленных ниже.

Майкл Портер, отмеченный нами ранее, определяет конкурентное преимущество как положение фирмы на рынке, позволяющее ей преодолевать силы конкуренции и привлекать покупателей [43].

Ж.Ж. Ламбен под конкурентным преимуществом понимает те характеристики, свойства товара или марки, которые создают для фирмы определенное превосходство над своими прямыми конкурентами. Эти характеристики (атрибуты) могут быть самыми различными и относиться как к самому товару, (услуге), так и к дополнительным услугам, сопровождающим

базовую, к формам производства, сбыта или продаж, специфичным для фирмы или товара [44].

Г.Л. Азоев и А.П. Челенков под конкурентными преимуществами понимают концентрированные проявления превосходства над конкурентами в экономической, технической, организационной сферах деятельности предприятия, которые можно измерить экономическими показателями (дополнительной прибылью, более высокой рентабельностью, рыночной долей, объемом продаж) [45, стр. 41].

В.К.Фальцман и Э.Н.Крылатых трактуют конкурентное преимущество как положение фирмы на рынке, позволяющее ей вести борьбу с другими контрагентами за удовлетворение потребностей покупателей. Достигнуть таких преимуществ можно по-разному: особыми активами, особыми сферами деятельности, особыми формами ведения бизнеса [46, стр. 118].

Н.И.Фокин определяет конкурентные преимущества как такие характеристики продукции предприятия, которые позволяют ему опережать конкурентов по показателям рентабельности и устойчивости его рыночной позиции. Конкурентные преимущества формируются как материальными, так и неосязаемыми активами предприятия и проявляются в более высоком качестве предлагаемых рынку товаров и услуг [47].

Из вышеизложенных определений термина «конкурентные преимущества» можно выделить ряд общих и значимых критериев данного понятия, от которых мы будем отталкиваться в дальнейшем. Среди них стоит выделить доминирование или преодоление сил текущих конкурентов, возможность оценить данные преимущества, реализация преимуществ путем существующих или привлеченных активов.

Анализ точек различных зрений учёных, занимающихся исследованием проблемы поиска факторов формирования конкурентных преимуществ, позволил определить, что в процессе становления современной теории конкурентных преимуществ сложилось два подхода к их формированию: рыночный и ресурсный, которые схематично отображены на рисунке 2.1.1.

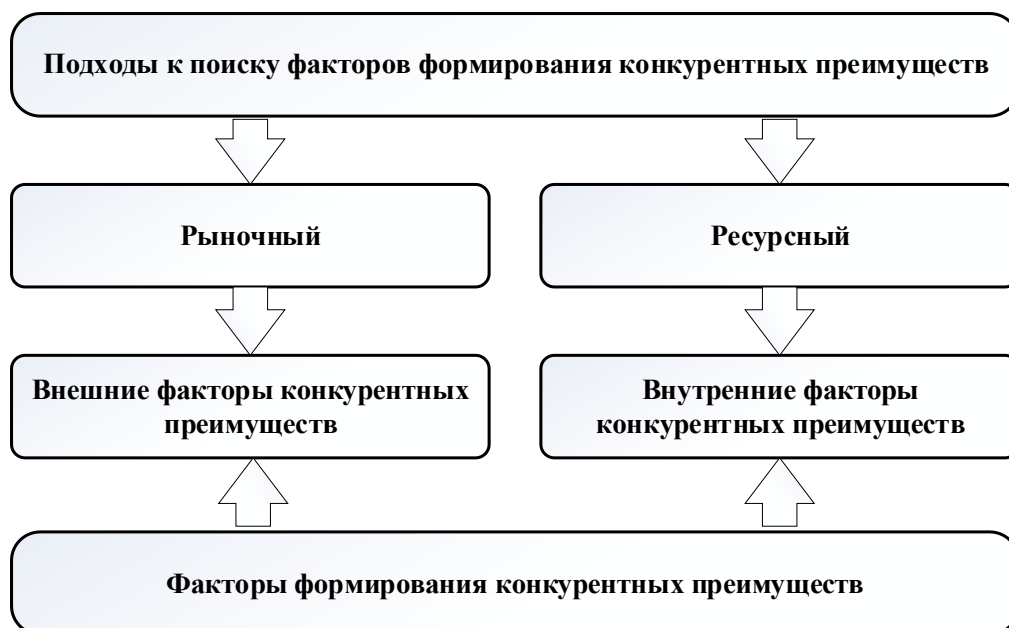


Рисунок 2.1.1 – Схема по разработке подходов к формированию конкурентных преимуществ на предприятии

Согласно рыночного подхода, приоритет отдается внешним факторам, т.е. для формирования и развития конкурентных преимуществ предприятия должны оптимально адаптироваться к специфической внешней среде. Основными внешними факторами являются: демографические и социально-экономические, природно-климатические и географические, политические и нормативно-правовые [48].

Согласно ресурсного подхода, приоритет отдается внутренним параметрам предприятия, исследование которых позволяет выделить материальные и нематериальные факторы конкурентных преимуществ. Их развитие способствует гибкому реагированию на изменения внешней среды, завоеванию значительных рыночных позиций, что способствует несомненному успеху в конкурентной борьбе [48].

Зачастую предприятия не обращают внимание, какой из подходов будет иметь наибольшую отдачу и стараются реализовывать свои идеи и стратегии комплексно опираясь как на внутренние, так и на внешние факторы. Что может привести к упущениям с 2 сторон. Если при рассмотрении факторов некоторые предприятия забывают разграничивать формирование преимуществ, то в

большинстве случаев не забывают про определение их источников. Существует множество источников формирования конкурентных преимуществ [49]:

- производство продукции самого высокого качества;
- предоставление покупателям лучших услуг;
- достижение минимального по сравнению с конкурентом, уровня издержек;
- выгодное географическое расположение;
- разработка изделия, которое выполняет определенные функции лучше конкурирующих аналогов;
- изготовление более надежной и долговечной продукции;
- предоставление покупателям большей ценности за те же деньги (комбинация хорошего качества услуг и приемлемых цен);
- и т.д.

Исходя из всего вышеуказанного конкурентные преимущества можно разделить по формам проявления, которые можно представить в виде рисунка 2.1.2 [50].



Рисунок 2.1.2 – Основные формы проявления конкурентных преимуществ на практике

Сформировав общую картину о понятии конкуренции и конкурентных преимуществах, стоит перейти к определению подходов формирования данных преимуществ, которые также называют стратегии. Различные авторы

описывают данные стратегии исходя из определенного представления и области знаний. Поэтому нами были выделены наиболее емкие и распространенные стратегии, которые реализуются на практике.

Первые стратегии, которые будут рассмотрены, были предложены и развились с подачи М. Портера [51].

1) Минимизация издержек. Главным в данной стратегии является снижение затрат по сравнению с затратами конкурентов по отрасли. Низкие издержки обеспечивают этим фирмам защиту от действия пяти конкурентных сил (угроза появления новых конкурентов, зависимость от потребителей, угроза появления товаров заменителей, зависимость от поставщиков, конкуренция в отрасли) несколькими способами [51].

Преимущества данной стратегии:

- низкие издержки защищают эту фирму от могущественных покупателей, т.к. покупатели могут использовать свои возможности только для того, чтобы сбивать ее цены до уровня цен, предлагаемых конкурентом, который по эффективности следует за этой фирмой;
- низкие издержки защищают фирму от поставщиков, обеспечивая большую гибкость противодействия им по мере роста затрат на вводимые ресурсы;
- факторы, ведущие к низким издержкам, обычно создают и высокие барьеры на пути к вступлению конкурентов в отрасль;
- низкие издержки обычно ставят фирму в выгодное положение по отношению к продуктам-заменителям.

2) Дифференциация. Т.е. отличие продукта/услуги от остальных в отрасли. Предприятие, проводящее стратегию дифференциации, меньше беспокоится по поводу издержек и больше стремится к тому, чтобы в пределах отрасли в ней видели какую-то уникальность. В отличие от лидерства в минимизации издержек, допускающего наличие единственного подлинного лидера в отрасли, стратегия дифференциации позволяет существовать в

пределах одной отрасли нескольким лидерам, каждый из которых сохраняет какую-либо отличительную черту своего продукта [51].

Преимущества этой стратегии для фирмы:

- приверженность потребителей к определенной торговой марке в известной степени является защитой от конкурентов;
- уникальность товаров или услуг, предлагаемых предприятиями, которые реализуют стратегию дифференциации, служит достаточным препятствием на пути новых конкурентов;
- создаваемая дифференциацией более высокая доходность дает известную защиту от поставщиков, ибо позволяет иметь финансовые резервы для поиска альтернативных источников вводимых ресурсов;
- товарам и услугам, которые предлагают предприятия, придерживающиеся стратегии дифференциации, нелегко найти замену;
- у потребителей ограниченный выбор и ограниченная возможность сбивать цены.

3) Концентрация (фокусирование). Предприятие, проводящая такую стратегию, сосредоточивает свои усилия на удовлетворении конкретного покупателя, на определенном ассортименте продуктов или на рынке определенного географического региона. Главное отличие данной стратегии от двух предыдущих состоит в том, что фирма, избирающая стратегию концентрации, принимает решение конкурировать только в узком сегменте рынка. Действуя на узком рынке, такая фирма может предпринимать попытки стать лидером в минимизации издержек или следовать стратегии дифференциации в своем сегменте [51].

Помимо Портера стратегии по формированию конкурентных преимуществ были описаны современником Филиппом Котлером профессором международного маркетинга Высшей школы менеджмента, которые представлены далее.

а) Стратегии лидера рынка. Многие отрасли возглавляют признанные фирмы-лидеры, удерживающие самые большие доли рынка. Такие фирмы

обычно подают пример конкурентам, изменяя ценовую политику, представляя новую продукцию, расширяя каналы распределения и увеличивая интенсивность мероприятий по продвижению. Лидеру рынка никогда нельзя терять бдительности, так как другие компании пытаются оспорить его позицию или нажиться на его слабости [52], [53], [54].

Возможные стратегии лидеров рынка представлены далее.

Расширение рынка - при расширении рынка в целом, как правило, выигрывает доминирующая фирма. Возможные пути:

- новые потребители;
- новые способы применения продукта;
- повышение интенсивности употребления товара.

Защита доли на рынке посредством оборонительных и наступательных мероприятий. Доминирующая компания имеет возможность использовать шесть оборонительных стратегий:

- позиционная оборона (построение неприступных фортификационных сооружений на границах своей территории);

- защита флангов (ответом на действия конкурентов может быть выпуск лидером еще одной марки, направленной на то, чтобы превзойти конкурентное преимущество преследователя);

- упреждающие оборонительные действия (если компанию не устраивает пассивная позиция, она опережает концентрирующих силы противников и наносит упреждающий удар, нарушая тем самым планы каждого из них);

- контратака (эффективный метод контратаки - вторжение на основную территорию противника. Еще одна распространенная форма контратаки - экономическая или политическая блокада конкурента);

- мобильная защита (лидер раздвигает свои рубежи за счет расширения и диверсификации рынков. При расширении рынка компания переносит внимание с конкретного продукта на потребности, которые удовлетворяет

данный класс товаров в целом, ведет научно-исследовательские работы по всей технологической цепочке);

- вынужденное сокращение (подразумевает концентрацию ресурсов на перспективных направлениях).

Расширение доли своего присутствия на рынке, даже если размеры рынка не меняются. Издержки расширения рынка могут значительно превысить получаемый доход. Поэтому прежде чем решиться на подобный шаг, компания должна тщательно проанализировать влияние трех факторов [52], [53], [54]:

- первый фактор - возможность конфликта с антимонопольным законодательством;

- второй фактор - высокие экономические издержки;

- третий фактор - последствия неправильной стратегии при создании комплекса маркетинга, когда курс на расширение доли рынка не сопровождается повышением прибыли.

б) Стратегии претендентов на лидерство. В погоне за увеличением своей доли на рынке новички могут атаковать лидеров и других конкурентов. Стратегической целью большинства претендентов на лидерство является увеличение своей доли на рынке. Агрессор может начать атаковать лидера рынка, компании одного с ним размера, которые не справляются со своими задачами или испытывают недостаток финансирования, или мелкие местные или региональные фирмы, которые не справляются со своими задачами или испытывают недостаток финансирования [52], [53], [54].

К наступательным стратегиям относятся:

- лобовая атака (направлена скорее на сильные, чем на слабые стороны конкурента и идет сразу по нескольким направлениям);

- фланговая атака (через выявление наиболее слабых мест конкурента);

- окружение (нанесение ударов сразу со всех направлений, обычно с привлечением ресурсов, превышающих возможности соперника);

- удар из-за фланга (стратегия маневрирования, при которой компания-претендент обходит конкурента, выбирая в качестве цели более легкие рынки -

например, налаживает дистрибьюцию на новых территориях или пытается вытеснить существующие товары, предлагая их модификации);

- технологический скачок (стратегия, характерная для IT-сектора, когда, вместо копирования товаров конкурента, компания-претендент кропотливо разрабатывает превосходящие по уровню технологии);

- партизанские нападения (периодические вылазки, характерные для претендентов, обладающих скромными ресурсами).

К основным конкурентным действиям в рамках атакующей стратегии можно отнести следующие [52], [53], [54]:

- стратегия ценовых скидок;
- стратегия удешевления товаров (в т.ч. со снижением качества);
- стратегия престижных товаров (высококачественная продукция по более высокой цене);
- стратегия расширения ассортимента продукции;
- стратегия инноваций (выход на рынок с новыми продуктами или новыми модификациями);
- стратегия повышения уровня обслуживания (новые или более качественные услуги);
- стратегия инноваций в распределении (создание новых каналов распределения продукции);
- стратегия снижения издержек производства;
- интенсивная реклама.

с) Стратегии последователя. Стратегия копирования продукта не менее эффективна, чем стратегия инновационных товаров. Фирма-инноватор тратит очень много средств на разработку нового товара, его продвижение и информирование рынка, наградой же пионеру становятся лидирующие позиции. Однако конкуренты всегда могут скопировать или улучшить новинку. Экономия на исследованиях и разработках, на коммуникациях с потребителями позволяет получать весьма высокие прибыли. Многие фирмы предпочитают следовать за лидером, а не соревноваться с ним [52], [53], [54].

Выделяют четыре возможные стратегии последователей:

- подражатель дублирует продукт лидера и упаковку, реализуя товар на черном рынке или через сомнительных посредников;
- двойник копирует продукцию, названия и упаковку товаров лидера, допуская малосущественные или малозаметные отличия;
- имитатор воспроизводит некие характеристики продукта лидера, но сохраняет различия в упаковке, рекламе, ценах и т. п. Его политика не затрагивает интересов лидера до тех пор, пока имитатор не переходит в атаку;
- приспособленец видоизменяет или улучшает продукцию лидера. Обычно он начинает с каких-то других рынков, чтобы избежать прямого столкновения с доминирующей фирмой; очень часто приспособленец становится претендентом на лидерство.

d) Стратегии нишевика. Альтернативой ведомого большого рынка является лидерство на маленьком рынке или в нише. Мелкие фирмы обычно избегают конкурентной борьбы с более крупными фирмами и стремятся занять рынки, малоинтересные или совсем не интересные более крупным фирмам [52], [53], [54].

Следует сделать вывод из выше описанных стратегий, что конкурентные преимущества не являются вечными, они завоевываются и удерживаются только при постоянном совершенствовании всех сфер деятельности, что является трудоемким и, как правило, дорогостоящим процессом. Поэтому поиск подходящих вариантов, постоянный мониторинг действующего рынка и реализация необходимых решений позволит не только закрепиться на рынке, но и стать лидером среди конкурентов.

Однако выбрать стратегию является не финальным шагом, необходимо данную стратегию реализовать, а что самое главное оценить. Для анализа полученного опыта и фиксирования изменений относительно ситуации без наращивания конкурентных преимуществ. Возможные методы оценки представлены далее:

- SWOT-анализ;

- оценка конкурентоспособности предприятия на базе 4P;
- оценка (индикаторы) конкурентоспособности Ж.Ж. Ламбена;
- рейтинговая оценка конкурентоспособности предприятия;
- оценка конкурентоспособности предприятия, основанная на исследовании внутренней среды предприятия;
- оценка сильных и слабых сторон потенциала конкурентоспособности предприятия;
- матричная оценка конкурентоспособности предприятия;
- оценка конкурентоспособности, основанная на теории эффективной конкуренции.

Один из методов оценки, которые мы рассмотрим будет SWOT-анализ – это анализ сильных и слабых сторон предприятия в конкурентной борьбе, появляющихся возможностей и угроз. Основная цель SWOT-анализа – исследование сильных и уязвимых сторон предприятия. Должен быть проведен анализ потенциальных угроз от факторов извне, поиск и определение предположительных путей развития фирмы. Кроме того, анализ помогает установить связи между данными составляющими. Разработка SWOT-анализа принадлежит профессору Кеннету Эндрюсу. Именно он занялся добавлением в анализ факторов извне и тех, что есть внутри, к матрице и получил в результате наглядную классификацию определений явлений, проектов или организаций для выбора основных факторов, определяющих уровень успеха [55]. Модель SWOT-анализа представлена на рисунке 2.1.3.

Название анализа под названием SWOT состоит из нескольких значений. В данном случае S является «силой» (Strenght), W - «слабостью» (Weakness), O - «возможностью» (Opportunities) и T - «проблемой» (Troubles). Стоит отметить, что данная аббревиатура действительно емко и полно отражает главные бизнес-характеристики, составляющие в совокупности друг с другом основную задачу идеи SWOT-анализа [56].

	Возможности 1. 2. 3. 4.	Угрозы 1. 2. 3. 4.
Сильные стороны 1. 2. 3. 4.	<i>Сильные стороны и возможности</i> Как можно использовать имеющиеся сильные стороны для новых возможностей?	<i>Сильные стороны и угрозы</i> Как использовать сильные стороны для уменьшения выявленных угроз?
Слабые стороны 1. 2. 3. 4.	<i>Слабые стороны и возможности</i> Как использовать возможности, чтобы «усилить» слабые стороны?	<i>Слабые стороны и угрозы</i> Как минимизировать урон от угроз и слабых сторон (разработка самого негативного сценария)?

Рисунок 2.1.3 – Модель SWOT-анализа для оценки положения предприятия на рынке и возможных стратегий развития

SWOT-анализ используется, чтобы осуществлять стратегическое планирование развития способностей того или иного предприятия или его части. Однако нередко применение SWOT-анализа находит критику, что весьма справедливо. Матрица SWOT содержит наглядное отражение факторов, позволяющих формировать стратегии фирм, так как обязательное условие для разработки стратегий заключается в учете сильных и слабых сторон компании [56].

Следующая методика, которая будет рассмотрена связано с оценкой конкурентоспособности организации на базе «4Р» основана на сравнительном анализе организации и предприятий- конкурентов по факторам: продукт, цена, продвижение на рынке и каналы сбыта. «4Р» образуются по заглавным буквам названия этих факторов на английском языке. На рисунке 2.1.4 представлен лист оценки конкурентоспособности с использованием методики «4Р». Всем факторам конкурентоспособности присваивается балльная оценка, например, от 1 до 5 баллов [57].

Факторы конкурентоспособности	Анализируемое предприятие	Конкуренты		
		А	В	...
Продукт (<i>Product</i>) 1. Надежность 2. Срок службы 3. Ремонтопригодность 4. Технический уровень 5. Престиж торговой марки 6. Стиль 7. Уровень ремонтного обслуживания 8. Гарантийное обслуживание 9. Уникальность дополнительных услуг 10. Многовариантность набора изделий и услуг 11. Широта ассортимента				
Цена (<i>Price</i>) 1. Отпускная 2. Розничная 3. Скидки с цены (за что?) 4. Условия и порядок расчетов (предоплата, кредит, сроки оплаты)				
Регион и каналы сбыта (<i>Place</i>) 1. Стратегия сбыта 2. Вид распределения продукта 3. Число дилеров 4. Число дистрибьюторов 5. Степень охвата рынка 6. Регион сбыта				
Продвижение на рынке (<i>Promotion</i>) 1. Формы рекламы 2. Где размещается реклама 3. Бюджет рекламы 4. Частота появления рекламы 5. Участие в выставках 6. Упоминание в средствах массовой информации 7. Комиссионные				

Рисунок 2.1.4 – Примерный лист для оценки конкурентных преимуществ на базе «4Р»

Последний метод оценки, который будет рассмотрен в данной главе в виде матричной методики оценки конкурентоспособности, которая была предложена Бостонской консалтинговой группой, применима для оценки конкурентоспособности товаров, «стратегических единиц бизнеса» — сбытовой деятельности, отдельных компаний, отраслей. Матрица «Скорость рынка — рыночная доля» — матрица БКГ (BCG) (growth - share matrix) - инструмент анализа стратегических хозяйственных единиц, хозяйственного и продуктового портфелей организации [58]. Сама модель представлена на рисунке 2.1.5.



Рисунок 2.1.5 – Модель матрицы БКГ (BCG) для анализа положения предприятия на рынке

Для оценки конкурентоспособности отдельных видов бизнеса в матрице БКГ используются два критерия: темп роста отраслевого рынка; относительная доля рынка [59].

В основе матрицы лежат два предположения [59]:

- бизнес, имеющий существенную долю рынка, приобретает в результате действия эффекта опыта конкурентное стратегическое преимущество в отношении издержек производства;
- присутствие на растущем рынке означает повышенную потребность в финансовых средствах для своего развития, т.е. обновления и расширения производства, проведения интенсивной рекламы и т.д.

В том случае, когда обе гипотезы выполняются, можно выделить четыре группы рынков товара, соответствующие различным приоритетным стратегическим целям и финансовым потребностям [60]:

- «проблемы» (быстрый рост/малая доля): товары этой группы могут оказаться очень перспективными, поскольку рынок расширяется, но требуют значительных средств для поддержания роста. Применительно к этой группе продуктов необходимо решить: увеличить долю рынка данных товаров или прекратить их финансирование;

- «звезды» (быстрый рост/высокая доля) – это рыночные лидеры. Они приносят значительную прибыль благодаря своей конкурентоспособности, но также нуждаются в финансировании для поддержания высокой доли динамичного рынка;

- «дойные коровы» (медленный рост/высокая доля): товары, способные принести больше прибыли, чем необходимо для поддержания их роста. Они являются основным источником финансовых средств для диверсификации и научных исследований. Приоритетная стратегическая цель – «сбор урожая»;

- «собаки» (медленный рост/малая доля) – это продукты, которые находятся в невыгодном положении по издержкам и не имеют возможностей роста. Сохранение таких товаров связано со значительными финансовыми расходами при небольших шансах на улучшение положения. Приоритетная стратегия – прекращение инвестиций и скромное существование.

Получив представление о конкуренции и конкурентных преимуществах, а также сформировав базу из существующих стратегии по развитию и оценки конкурентных преимуществ. Необходимо перейти к анализу самого предприятия ООО «Современная Электрика» для того, чтобы в дальнейшем использовать сформированную нами базу и обосновать шаги по закреплению предприятия на рынке.

2.2 Организационно-экономическая характеристика предприятия ООО «Современная Электрика»

В рамках данного раздела будет рассмотрено предприятие с различных позиций для выявления в дальнейшем сильных и слабых сторон на которых необходимо обратить внимание при составлении плана по наращиванию конкурентных преимуществ.

ООО «Современная Электрика» работает на электротехническом рынке Красноярского края, зарегистрирована по адресу г. Красноярск, ул. Академика

Вавилова, д.3, стр.8, 660010. Директор организации Шапошников Евгений Александрович. Действует с 09.12.2014.

Цели ООО «Современная Электрика»:

- извлечение прибыли и расширение рынков сбыта;
- постоянное расширение товарной номенклатуры и непрерывный контроль по оказанию услуг.

Задачи ООО «Современная Электрика»:

- завоевание новых рынков сбыта за счет новой продукции и повышение качества;
- внедрение современных практик по продаже;
- улучшение условий труда;
- развитие рынка;
- и т.д.

Направления деятельности ООО «Современная Электрика»:

- оптово-розничная торговля электротехническими материалами и оборудованием;
- снабжение крупных предприятий, а также профессиональных электромонтажных организаций;
- поставка светотехнического оборудования для различных областей применения;
- электромонтажные работы, включая поставку материалов и комплектующих;
- проектирование и сборка электрических щитов любой сложности.

Преимущества ООО «Современная Электрика»:

- организация является официальным представителем ведущих мировых и отечественных производителей;
- ассортимент позволяет провести полную комплектацию объектов электротехническим оборудованием;

- организация предоставляет привлекательные ценовые предложения и индивидуальные условия для подрядных организаций, проектных и строительных предприятий;
- специалисты организации помогут провести профессиональное согласование и выполнение любого проекта;
- сеть торговых залов и складов в разных районах Красноярска позволяет оформить заказ в удобном для потребителя месте;
- постоянное наличие ассортимента на складах и оперативная доставка по Красноярску обеспечит быстрое выполнение заказа;
- уровень цен в магазинах ООО «Современная Электрика» ниже средних по рынку электротоваров.

Описывая организационную структуру предприятия, можно сказать, что она построена по линейному типу и представлена в приложении Б. Из данной структуры видно, что предприятие делает упор на улучшение качества с позиции реализации – стараясь делегировать полномочия по типам продукции для отдельных направлений. Так они стремятся искать новые решения при продаже осветительного и электрооборудования, отвечая за поиск новых поставщиков, если это необходимо, формируя рекламные решения и работая с потребителями. Также предприятие активно ценит роль логистики и своевременной доставки товара как на прилавки, так и до потребителей.

Упоминая о поставщиках, стоит предоставить некоторую информацию о них. Среди наиболее влиятельных можно выделить: ABB, Световые Технологии, GIRA, JAZZway, Legrand, OSRAM, iek, Schneider Electric, ЭРА, Navigator и другие. Как можно заметить у ООО «Современная Электрика» широкая база поставщиков-производителей, которые гарантируют качество поставляемой продукции, а также могут предоставить новейшие разработки в своих товарных линейках.

Помимо организационной информации по предприятию стоит выделить ее текущее состояние с позиции финансово-экономической стороны. Для это в приложении В представлена структура баланса. Из нее можно заметить, что

количество запасов в 2016 году возросло в связи с приобретением новых товаров, которые обусловлены требованиями рынка, в этой связи возросла кредиторская задолженность, сформированная в связи с закупками данных товаров у поставщиков, которые в будущем будут погашены. В остальном же все изменения плавные – активы возросли в связи с обновлением торговой точки, а по другим статьям нет резких изменений.

Следующий не менее важный критерий для того, чтобы изучить финансовое состояние компании, направлен на проведение анализа ее основных экономических показателей, которые отражены в таблице 2.2.1. Показатели взяты из данных финансовой отчетности ООО «Современная Электрика», за 2014-2016 г.г.

Таблица 2.2.1 – Основные технико-экономические показатели деятельности ООО «Современная Электрика» за 2014-2016 гг.

Наименование показателей	2014	2015	2016	Отклонения (±)	
				2015-2014	2016-2015
1 Выручка от продажи товарной продукции, тыс. руб.	1018220	804520	1241530	-213700	437010
2 Балансовая прибыль, тыс. руб.	368500	59020	264770	-309480	205750
3 Прибыль от продаж продукции, тыс. руб.	368500	59020	264770	-309480	205750
4 Себестоимость товарной продукции, тыс. руб.	649720	745500	976760	95780	231260
5 Затраты на 1 рубль товарной продукции, коп. (п. 4/п. 1*100)	63,809	92,664	78,674	28,855	-13,990
6 Среднесписочная численность работников, чел.	87	91	93	4	2
7 Фонд заработной платы рабочих, тыс. руб.	586815	698625	741625	111810	43000
8 Среднегодовая стоимость ОПФ, тыс. руб.	138231	140428	140910	2197	482
9 Фондоотдача ОПФ, руб. (п.1 /п. 8)	0,174	0,090	0,132	-0,084	0,042
10 Производительность труда, тыс. руб. (п. 1/п. 6)	1170,368	884,088	1334,978	-286,280	450,891
11 Средняя заработная плата 1 работника, руб./мес.	46745	49875	50125	3130	250
12 Рентабельность продаж, % (п. 3/п. 1*100)	36,191	7,336	21,326	-28,855	13,990

Окончание таблицы 2.2.1

Наименование показателей	2014	2015	2016	Отклонения (\pm)	
				2015-2014	2016-2015
13 Коэффициент финансовой устойчивости ($\geq 0,7$), коэфф.	0,561	0,571	0,065	0,01	-0,506
14 Коэффициент текущей ликвидности (≥ 2 , опт не < 1), коэфф.	12,079	5,362	49,929	-6,717	44,567

Из таблицы 2.2.1 видно, что выручка от реализации в 2015 году уменьшилась на 21370 тыс. руб., а в 2016 году увеличилась на 43701 тыс. руб. или на 54,32 %. Данное увеличение связано с увеличением объемов и ростом уровня цен реализованной продукции.

Себестоимость продукции (работ, услуг) при этом в 2015 году по сравнению с 2014 годом повысилась на 9578 тыс. руб., а в 2016 году по сравнению с 2015 годом на 23126 тыс. руб., что отрицательно сказывается на финансовом состоянии предприятия. Повышение себестоимости произошло за счет повышения цен на энергоносители, топливо, сырье и материалы из рисунка 2.2.1.

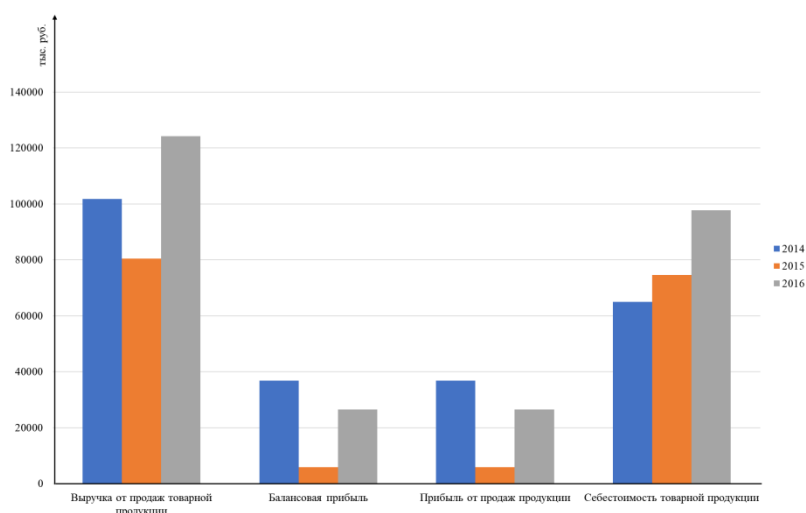


Рисунок 2.2.1 – Динамика основных показателей деятельности ООО «Современная Электрика» за 2014-2016 гг., тыс. руб.

Увеличение затрат в 2016 году привело к снижению рентабельности продаж и прибыли от продаж. Прибыль от продаж в 2015 году по сравнению с 2014 годом снизилась на 30948 тыс. руб., а в 2016 году повысилась на 20575 тыс. руб.

Рентабельность продаж показывает, сколько прибыли получает предприятие с 1 рубля проданной продукции. В связи с повышением прибыли от продаж продукции, рентабельность продаж повысилась с 7,336 до 21,326%, что можно увидеть на рисунке 2.2.2.

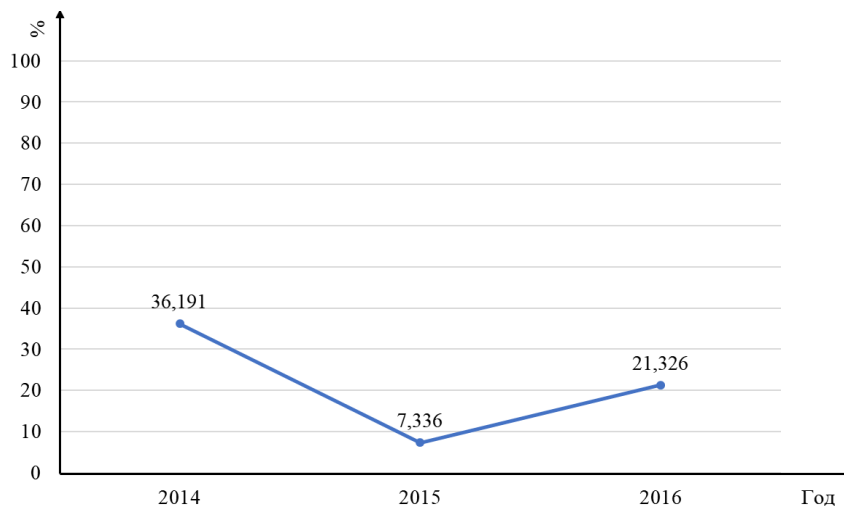


Рисунок 2.2.2 – Динамика рентабельности продаж ООО «Современная Электрика» за 2014-2016 гг., %

Затраты на один рубль выручки от реализации составили в 2014 году 63,809 руб., а в 2016 году 78,674 руб., что на 13,990 руб. ниже, чем в 2015 году, то есть произошло удешевление производственных запасов. Наблюдается рост основных фондов в 2015 году на 2197 тыс. руб., а в 2016 году на 482 тыс. руб.

Коэффициент финансовой устойчивости за аналитический период существенно снизился, что свидетельствует про ухудшение финансового состояния ООО «Современная Электрика» в 2016 г, наглядно это представлено на рисунке 2.2.3.

Данные изменения связаны с приобретением кредитных средств, направленных на расширение товарной номенклатуры в связи с появлением новых видов продукции на рынке, а также на обновление и модернизацию торговой точки.

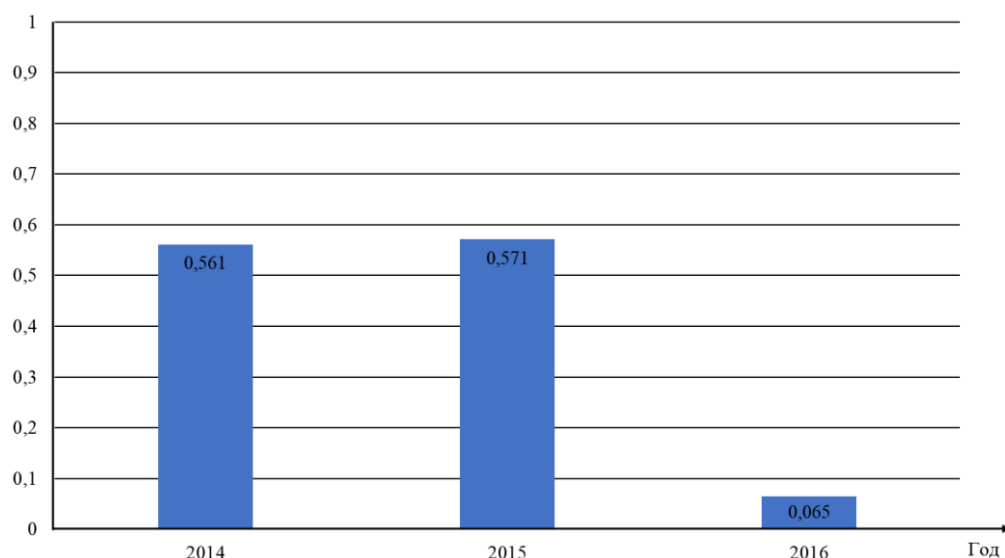


Рисунок 2.2.3 – Динамика коэффициента финансовой устойчивости ООО «Современная Электрика» за 2014-2016 гг.

Далее проведем анализ кадрового состава ООО «Современная Электрика». Численность работников ООО «Современная Электрика» на 31.12.2016 года составляет 93 человека (женщин - 63, мужчин - 30). Фактическая численность работников учреждения в 2016 году в сравнении с плановой численностью отчетного года увеличилась на 2 человека, в связи с увеличением числа клиентов. В таблице 2.2.2 дана по годам обеспеченность ООО «Современная Электрика» трудовыми ресурсами.

Таблица 2.2.2 – Обеспеченность трудовыми ресурсами ООО «Современная Электрика» за 2014-2016 гг., чел.

Категория персонала	2014	2015	2016
Работники	77	79	81
Руководители	10	12	12
Всего	87	91	93

Среди групп категорий трудящихся фактическая численность рабочих и руководителей в 2016 году выросла относительно предыдущего года в связи с присоединением новых структурных подразделений организации.

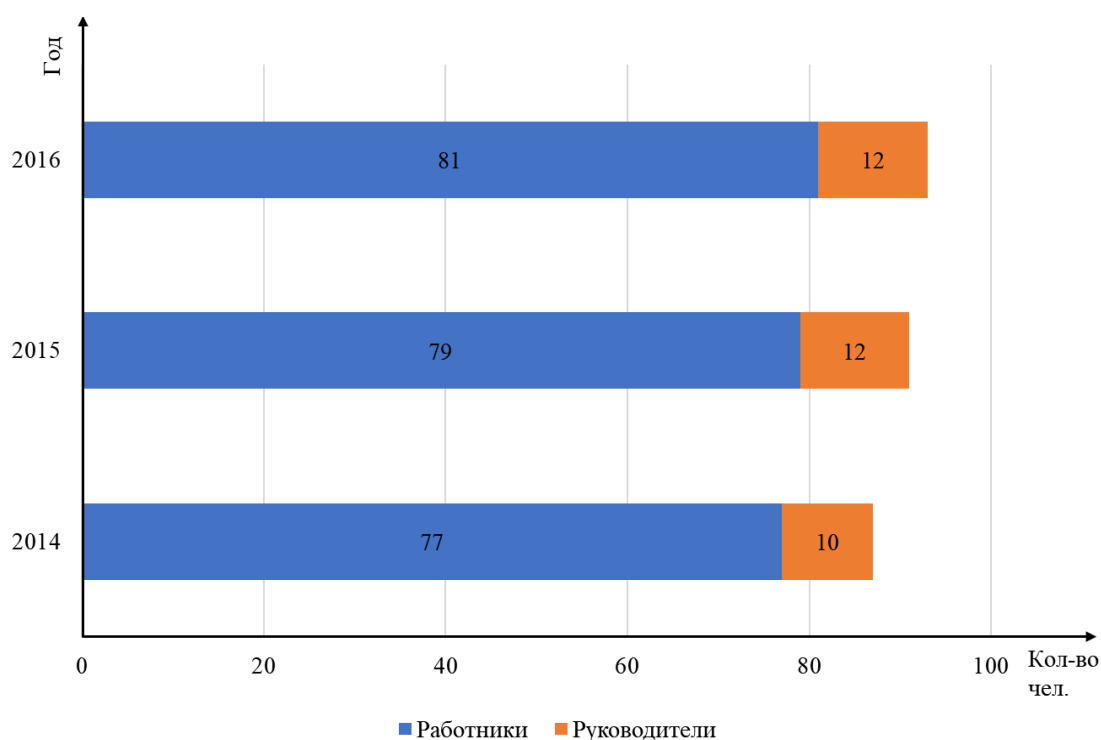


Рисунок 2.2.4 – Динамика и структура трудовых ресурсов ООО «Современная Электрика» за 2014-2016 гг., чел.

Традиционным показателем статистики человеческих ресурсов является возраст. Обычно в анализе рассчитывается средний возраст. Средний возраст работающих в ООО «Современная Электрика» в 2016 году составляет 35,19 лет (мужчины - 38,85 лет, женщины - 34,7 лет). Основной возрастной категорией работающих в ООО «Современная Электрика» в течение трех последних лет остается возрастная группа 21-35 лет.

Аналогично возрастной структуре организации проанализируем состав рабочей силы по стажу работы, таблица 2.2.3. На рисунке 2.2.5 изображен состав рабочей силы по стажу работы в 2016 году.

Таблица 2.2.3 – Классификация персонала по стажу работы ООО «Современная Электрика» за 2014-2016 гг., чел.

Стаж работы	2014	2015	2016
Больше 20 лет	4	5	5
Больше 15 лет	16	16	16
Больше 10 лет	25	26	26
Меньше 10 лет	42	44	46

Исходя из этих данных, в ООО «Современная Электрика» увеличивается количество сотрудников с высоким опытом работы. Это положительно влияет и на комплекс, поскольку опытные кадры могут профессионально направлять деятельность учреждения на развитие и увеличение экономических показателей.

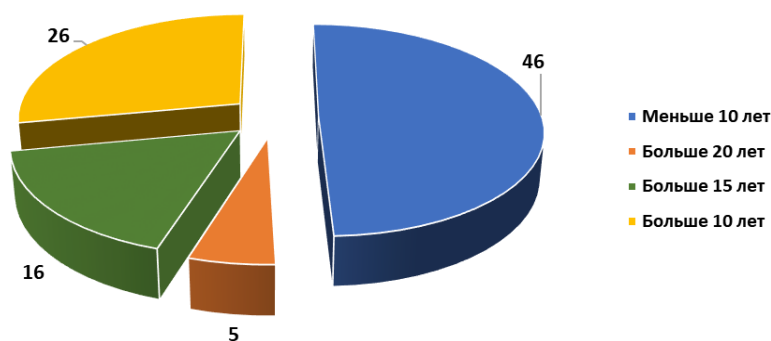


Рисунок 2.2.5 – Анализ персонала ООО «Современная Электрика» по стажу работы в 2016 г., %

Определив текущее состояние предприятия с позиции организационного и финансово-экономического состояния можно перейти к непосредственной оценки конкурентоспособности, которые будут рассмотрены в следующем разделе.

2.3 Оценка конкурентоспособности ООО «Современная Электрика»

Для того чтобы оценить конкурентоспособность предприятия необходимо определить все его слабые и сильные стороны. Поэтому для начала в этом разделе мы определим данные стороны и сформируем матрицу SWOT с анализом и определением возможных стратегий по наращиванию конкурентных преимуществ.

Из сильных сторон у ООО «Современная Электрика» можно выделить следующие позиции, которые выделяют предприятия относительно других конкурентов:

- большой ассортимент товаров из более чем 5000 из позиций, что говорит о возможности выбора необходимого товара на основании своих пожеланий и требований от продукта, так же стоит отметить постоянное увеличение товарной линейки в зависимости от новых трендов и возможностей современного рынка;
- является гос. поставщиком и победителем тендеров, что отмечено на официальном ресурсе russia-opt.com, в связи с чем считается стабильным предприятием, которое получило доверие у гос. предприятий и выполняющее свои обязательства;
- наличие нескольких складов в Красноярске, позволяет функционировать предприятию на всей территории Красноярска покрывая максимально возможную площадь, а также формирую логистическую цепочку, позволяющую вовремя доставить товар до конечного потребителя;
- наличие интернет ресурса.

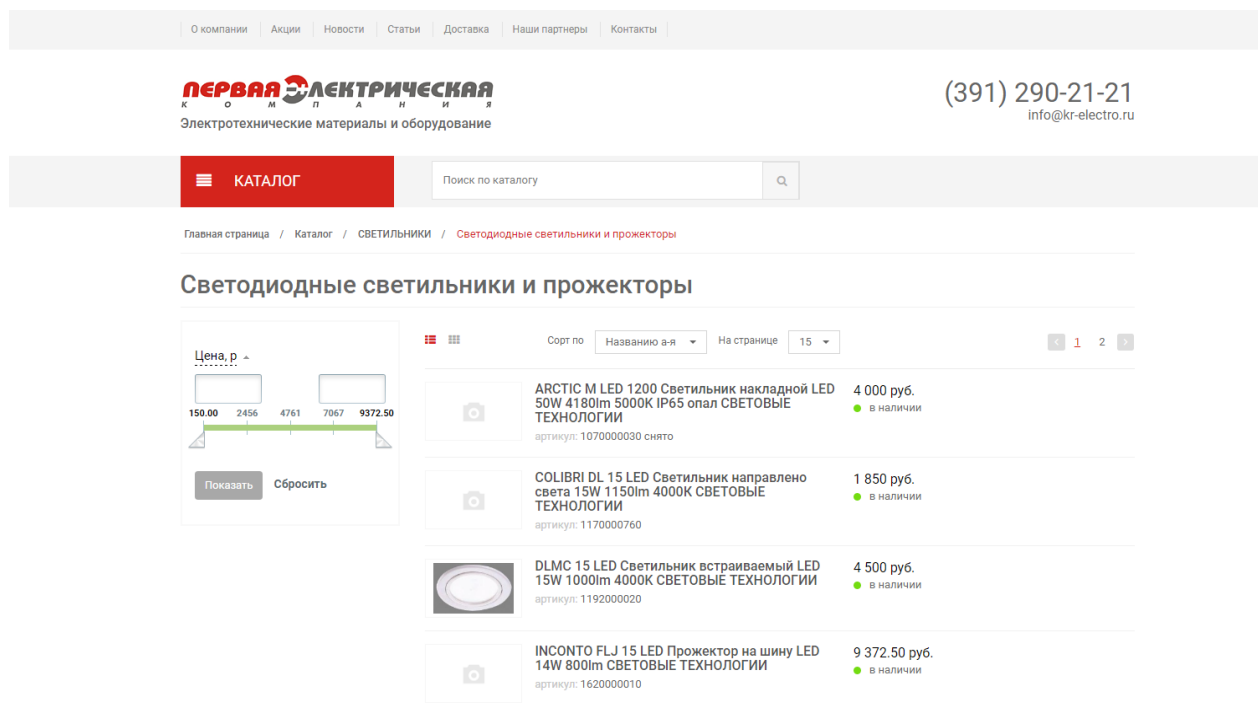


Рисунок 2.3.1 – Внешний вид интернет ресурса «Современная Электрика»

- является официальным дистрибьютером крупных производственных предприятий, таких как ABB, Световые Технологии, GIRA, JAZZway, Legrand, OSRAM и т.д., что позволяет приобретать продукцию у самих производителей с гарантией, при этом пытаюсь снизить ряд расходов на покупку, транспортировку и другие расходы;

- компетентный и открытый управленческий аппарат, который открыт и идет на внедрения новых и прогрессивных решений, как в управлении, так и с позиции технической части. Это позволяет развивать предприятие и активно контактировать со всеми сотрудниками, улучшая атмосферу в коллективе;

- сформированная база клиентов-предприятий, такие как ООО «Енисейлесстрой», ООО «ИНВЕСТСТРОЙ», группа компаний «Интал» и т.д., а также открытая политика «диалога» с новыми предприятиями, что позволяет сформировать взаимовыгодные условия сотрудничества и функционировать с ними в дальнейшем, в связи с чем ООО «Современная Электрика» имеет определенную амортизацию на случай изменения экономического положения в регионе/стране.

К слабым сторонам можно отнести:

- отсутствие интернет-магазина, при наличии сайта предприятия страдает его функционал - нет поиска по различным критериям, отсутствует информация по текущему количеству товаров на складе, нет возможности прямого заказа (только через оператора, либо непосредственно в магазине);

- трудоемкая система ведения учета на складе, что ведет к увеличению затрат на содержание складов и постоянно обновление информации об оборачиваемости продукции, ее отсутствие и сроках по необходимому восстановлению запасов;

- продажа частному сектору только на территории присутствия в Красноярске, т.е. если продукция приобретается каким-то частным лицом в небольшом количестве, нет возможности заказа в другой город, а тем более в регион;

- низкое взаимодействие сотрудников с потребителями, это определено тем, что сотрудникам трудно взаимодействовать с клиентами, т.к. необходимо учитывать специфику товара, его свойства и цели использования, поэтому молодому сотруднику необходим определенный опыт в данной сфере и налаживания обратной связи с клиентами;

- слабая PR-кампания, одним из недостатков является раскрутка ООО «Современная Электрика», если конкуренты стараются задействовать все возможные информационные каналы и информировать о каких-либо акциях и мероприятиях, то «Современная Электрика» относится более консервативно, работая с сформированной базой изредка пуская информацию о себе и акциях;

- дороговизна продукции для частного сектора, если оценивать стоимость для других предприятий и строительных фирм, которые зачастую покупаются оптом, то с ними ведется диалог на взаимовыгодных условиях. Для частного же потребителя некоторые товары, которые приобретаются поштучно, могут быть дороже, чем у конкурентов;

- некачественная атмосфера торгового зала, данный критерий определен на основании проведенного анкетирования у потребителей ООО «Современная Электрика», которые непосредственно посещали магазин, о чем будет описано ниже.

При формировании анкеты респондентам предложили перечень из различных критериев, в их числе 7 параметров указанных в таблице 2.3.1. Респонденты расставляли баллы по важности критериев, при суммарном количестве в 8 баллов на основании их мнения, при этом была возможность оставлять 0 критерии. После чего респонденты оценивали, как данные критерии реализованы у ООО «Современная Электрика» по 5 балльной системе. Результаты анкетирования представлены в таблице 2.3.1, на основании опроса 69 респондентов при этом по оценкам бралась средневзвешенная величина для большей наглядности и удобства.

Таблица 2.3.1 – Результаты анкетирования клиентов по степени удовлетворённости обслуживания торгового зала клиентов ООО «Современная Электрика»

Название критерия	Важность критерия для покупателя, баллы	Оценка степени удовлетворенности, баллы
Атмосфера магазина	96	2,3
Уровень цен	92	3,0
Ассортимент	86	4,3
Длина очередей	82	3,2
Удобство расположения товаров	75	4,1
Уровень обслуживания и квалификации персонала	67	3,5
Время работы	54	4,6

Как видно из результатов анкеты здесь проясняются недостатки, указанные нами ранее, ключевой проблемой как отмечают респонденты является проблема с атмосферой магазина, однако стоит учитывать, что в нашей работе визуально-дизайнерская часть не является наиболее важной.

Описав некоторые из сильных и слабых сторон предприятия ООО «Современная Электрика» необходимо сформировать SWOT-анализ, позволяющий сформировать сценарии по наращиванию конкурентных преимуществ на основе уже имеющихся сильных сторон, а также проблематичных точек преткновения. Результаты SWOT-анализа представлен в приложении Г.

Исходя из сформированного анализа были определены возможные стратегии развития при различных возможностях и угрозах рынка, подводя итог можно сказать, что для предприятия текущая стадия развития позволяет выходить из большей части неблагоприятных условий и также наращивать конкурентные преимущества и выделиться среди прочих конкурентов. Наиболее перспективные стратегии развития и наращивания конкурентных преимуществ представлены в виде создание интернет магазина, а также автоматизации складского хозяйства и внедрение АСУ (автоматизированной системы управления).

Также стоит отметить, что при текущем состоянии - предприятие прекрасно закрепилось на рынке и может маневрировать при имеющихся возможностях и потенциальных угрозах, что выделяет предприятие среди конкурентов.

Помимо оценки в виде SWOT-анализа проанализируем его положение с позиции матрицы БКГ (BCG) речь о которой была в разделе 2.1. Первоочередным будет определить, что в данной матрице помимо расположения ООО «Современная Электрика» будут расположены также ее конкуренты, чтобы представить состояние рынка с позиции данной оценки и куда необходимо стремиться для завоевания рынка.

Среди конкурентов снова отметим: 1) Планета электрика, 2) Ампер, 3) БАС, 4) Электро Сфера, 5) Кабель Плюс Системы, 6) Русский свет, 7) Электрум. Цифры будут использованы в матрице для снижения визуальной загруженности. Результаты сформированной модели можно пронаблюдать на рисунке 2.3.2

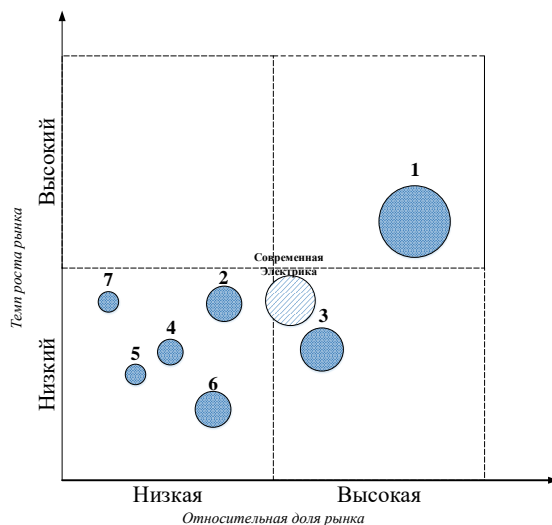


Рисунок 2.3.2 – Положение ООО «Современная Электрика» и ее конкурентов в матрице БКГ в рамках 2016 года

Исходя изданной матрицы можно наблюдать, что ООО «Современная Электрика» находится на периферии собак и дойной коровы, в большей части относясь к последней. При этом большая часть конкурентов находится позади

из-за недостаточной доли на рынке, исходя из чего можно сказать что предприятие крепко обосновалось и утвердило свои позиции.

Стоит отметить, что для предприятия возможен полный переход не просто в сектор коровы, но и вариант со звездами. Для этих целей необходимо нарастить конкурентные преимущества, которые бы позволили конкурировать с ключевым лидером отрасли на территории Красноярска, а именно «Планета электрика». В связи с чем в следующей главе будут предложены возможные стратегии для наращивания конкурентных преимуществ, которые позволят изменить баланс сил на рынке торговли электротехнических товаров.

Подводя итоги данной главы можно выделить следующие выводы:

- было сформировано основное представление о понятиях конкуренции, конкурентоспособности, конкурентные преимущества, подходы/стратегии по формированию данных преимуществ, а также возможные способы оценки;
- описана организация с позиции организационной структуры, ее деятельности, а также основных финансово-экономических показателей;
- можно выделить, что при условиях стабильной деятельности предприятие столкнулось с рядом экономических трудностей, т.к. была вынуждена привлечь кредитные средства на закупку дополнительных объемов товара, а также обновление торговой точки;
- у предприятия выделены конкурентные преимущества, описанные в виде сильных сторон, а также нюансы, которые необходимо изучить и исправить их, в их числе – реализация интернет магазина, автоматизация склада, улучшение торговой точки и прочее;
- были проведены SWOT-анализ, позволяющий оценить возможность развития при имеющихся возможностях и угрозах, а также оценено положение на основании матрицы БКГ, из нее можно выделить возможность увеличения доли рынка и преобразование в лидеры на территории Красноярска.

3 Разработка мероприятий по формированию конкурентных преимуществ предприятия на примере ООО «Современная Электрика»

3.1 Разработка мероприятий по внедрению АСУ на предприятие ООО «Современная Электрика»

В рамках данной главы будут разработаны и предложены мероприятия по наращиванию конкурентных преимуществ. На основании SWOT-анализа были выбраны, как нам кажется наиболее актуальные мероприятия при реализации, которых возможен количественный и качественный переход на рынке – завоевание новых сегментов, сокращение издержек, потенциальный переход на новые регионы и т.д. Возможные мероприятия, которые будут рассмотрены:

- внедрение автоматизированной системы управления (АСУ);
- развитие каналов онлайн-продаж.

Также стоит отметить что при реализации этих 2 мероприятий возможно создание синергетического эффекта, про который будет рассказано после формирования возможных мероприятий.

Как отмечалось ранее в главе 2, складское хозяйство, логистика и информация по товарной номенклатуре играет важную роль, что неудивительно для предприятия работающая в сфере торговли. Исходя из чего автоматизация некоторых компонентов движения и информации товаров является некоторым залогом успеха и крупной частью статей затрат предприятия. Все вышесказанное говорит о необходимости шагов по оптимизации и даже автоматизации складского хозяйства, поэтому было решено внедрить АСУ на предприятии.

Для анализа товарооборота в части определения товаров-неликвидов и лидеров, формирования сбалансированного ассортимента, постоянного отслеживания товарных запасов необходимо ввести соответствующую АСУ, которая позволит выявить неликвидные товары, на которые мы сможем снизить цену.

Сначала сформируем представление о том, что такое автоматизированная

система управления.

Автоматизированная система управления (сокращённо АСУ) – это комплекс аппаратных и программных средств, а также персонала, предназначенный для управления различными процессами в рамках технологического процесса, производства, предприятия. АСУ применяются в различных отраслях промышленности, энергетике, транспорте и т. п. Термин «автоматизированная», в отличие от термина «автоматическая», подчёркивает сохранение за человеком-оператором некоторых функций, либо наиболее общего, целеполагающего характера, либо не поддающихся автоматизации. АСУ с Системой поддержки принятия решений (СППР) являются основным инструментом повышения обоснованности управленческих решений [61].

При этом использование АСУ направлено на решение ряда целей, описанных ниже [62]:

- предоставление лицу, принимающему решение, релевантных данных для принятия решений;
- ускорение выполнения отдельных операций по сбору и обработке данных;
- снижение количества решений;
- повышение уровня контроля и исполнительской дисциплины;
- повышение оперативности управления;
- снижение затрат на выполнение вспомогательных процессов;
- повышение степени обоснованности принимаемых решений.

Помимо выполняемых целей важно знать функции АСУ для их достижения. Каждая функция реализуется совокупностью комплексов задач, отдельных задач и операций. Функции АСУ в общем случае включают в себя следующие элементы (действия) [63]:

- планирование и (или) прогнозирование;
- учет, контроль, анализ;
- координацию и (или) регулирование.

И последним, но не маловажным является классификация АСУ, в нашем

случае будет представлена только на основании выполняемых функций [64]:

- административно-организационные;
- системы управления предприятием (АСУП);
- отраслевые системы управления (ОАСУ);
- система управления запасами (АСУЗ);
- системы управления технологическими процессами (АСУТП);
- гибкие производственные системы (ГПС);
- системы подготовки производства (АСУПП);
- системы контроля качества продукции (АСК);
- системы управления станками с числовым программным обеспечением (ЧПУ);
- интегрированные системы, объединяющие перечисленные виды АСУ в различных комбинациях.

Для формирования общей картины данного проекта в приложении Д представлена структурная схема с задачами, которые должен решить данный проект, а также шаги по его достижению.

Как можно было понять из начала, нами будет рассмотрен только вариант с АСУЗ, который как раз включает работу с запасами и складским управлением. Для этого нами были просмотрены возможные готовые решения, которые предоставляются на рынке среди них нами были выделены:

- SIMPLE-System от фирмы Genobium;
- ABM Cloud stock management от фирмы ABM Cloud;
- STOCK-M от фирмы Stock-M Consulting.

Одной из рассматриваемых АСУ является SIMPLE-System.

SIMPLE-System использует наиболее точные инновационные алгоритмы в области теории управления запасами и методов MRP (Materials Requirement Planning). В ней полностью учтено действие вариативного спроса и многообразия условий пополнения запасов.

SIMPLE-System содержит новую аналитическую модель взаимосвязи внешних факторов торговой фирмы и рентабельности инвестиций, а также

новые методы определения оптимального ассортимента и точки заказа.

SIMPLE-System является автоматизированной системой управления и имеет качественные отличия от существующих учетно-аналитических программ. SIMPLE-System не ограничивается проведением "посмертного" анализа и ретроспективными отчетами об оборачиваемости, остатках в днях обеспечения, продажах, наценках, рентабельности или списком дефицитных позиций [65].

SIMPLE-System имеет 2 важных преимущества [66]:

- происходит существенное высвобождение рабочего времени координатора запасов. В отличие от рутинного просмотра остатков по всем позициям и прогнозирования спроса по каждой при ручном управлении запасами, при использовании SIMPLE-System координатор запасов только контролирует используемые процедуры прогнозирования и осуществляет корректировку готовых заказов, добавляя транзитные количества товаров. SIMPLE-System обеспечивает управление более высокого уровня (по параметрам), и фирма может посвящать высвобождающееся рабочее время на работу с клиентами, исследования и рекламу.

- обеспечивает оптимальные решения в области нормирования и оперативного управления запасами. Это является наиболее важным, поскольку речь идет о наиболее важном активе торговой фирмы - запасах.

Результаты внедрения SIMPLE-System [67]:

- сокращение запасов до 50 процентов;
- сокращение издержек по заказу на 20 процентов;
- рост доходов на 20, благодаря сокращению дефицитов и ассортиментной оптимизации;
- рост оборачиваемости в 2 раза;
- рост рентабельности инвестиций более, чем на 50 процентов.

Следующая рассматриваемая АСУ АВМ Cloud stock management.

АВМ Cloud stock management - комплексная система управления запасами на предприятии. Успешно используется в ритейле и дистрибуции.

Автоматизация управления запасами на базе ABM Cloud stock management позволяет автоматически рассчитывать необходимый уровень запасов по каждому SKU, на каждой точке хранения, в соответствии с фактическими колебаниями спроса.

Цель системы – обеспечить постоянное наличие товара в нужном количестве в нужном месте и в нужное время; снизить уровень избыточных запасов (over-stock); за счет снижения out-of-stock сократить упущенные продажи; высвободить оборотные средства.

Среди преимуществ данной системы можно выделить [68]:

- современный алгоритм учета, уникальный алгоритм ежедневных пополнений на основе методологии Теории ограничений;
- облачная система (SaaS)³. Не требует покупки, установки и поддержки. Совместима с любой учетной системой;
- быстрый срок окупаемости;
- оптимизация. Улучшение всех процессов работы с заказами, запасами, ассортиментом, поставщиками.

Среди функциональных возможностей системы можно выделить следующее [69]:

- автоматическое пополнение запасов и автоматический заказ поставщику (автозаказ);
- оперативный контроль;
- анализ и управление ассортиментом (Консолидированная информация об обороте поставщика, его топовых позициях, упущенных продажах, излишках, запасах и оборачиваемости, динамика показателей и результирующий показатель надежности поставщика);
- оценка надежности поставщиков;

³ SaaS (software as a service - программное обеспечение как услуга) - одна из форм облачных вычислений, модель обслуживания, при которой подписчикам предоставляется готовое прикладное программное обеспечение, полностью обслуживаемое провайдером

- комплексная аналитика (динамика запасов компании, анализ упущенных продаж, динамика излишних запасов).

Результаты внедрения АВМ Cloud stock management [70]:

- сокращение упущенных продаж на 30-60%. За счет высокого уровня наличия товаров минимизируются упущенные продажи, повышается лояльность клиентов;

- снижение уровня излишков на 35-60%. Снижение товарных запасов и высвобождение средств, замороженных в избыточных запасах. Уменьшение потребности в заемных средствах;

- минимизация убытков. Сокращение товарного запаса и потерь, возникающих в следствии списаний и распродаж. Уменьшаются издержки на хранение и перемещение товара. Улучшение финансовых показателей компании;

- повышение уровня надежности поставщиков накапливается статистика и формируются отчеты о надежности поставщиков, которые показывают, кто и как часто доставляет товары с опозданием, неправильное количество;

- рациональное использование складских площадей;

- экономически обоснованное управление ассортиментом.

И последняя рассматриваемая система в данном разделе STOCK-M.

STOCK-M - облачный программный продукт для автоматизированного управления запасами и заказами на основе Теории Ограничений систем. Хорошо продуманная логика, много успешных внедрений, красивые графики и комплексная поддержка заказчика, с целью достижения показателей и результатов.

Программный комплекс делает процесс управления запасами прозрачным: предоставляет удобные, наглядные аналитические отчеты и графики. Система отчетов фокусирует внимание сотрудников на ключевых показателях, гибко настраивается для различных целей и должностей

Среди преимуществ STOCK-M выделяют следующие [71], [72]:

- постоянная поддержка. Оперативное консультирование и ответы на

возникающие вопросы;

- аналитические отчеты по запасам. Специализированные автоматические отчеты руководителям о динамике запасов, изменении потребности в оборотных средствах, эффективности управления запасами по ключевым показателям;

- мониторинг поставок. Stock-M следит за сроками выполнения заказов от отправки до поставки, заблаговременно сигнализируя о задержках;

- контроль эффективности сотрудников. Ежедневный автоматизированный контроль за исполнением задач менеджера с сигналами руководству о необходимости корректирующих действий;

- анализ надежности поставщиков. Stock-M анализирует статистику и минимизирует риски сорванных или задержанных поставок;

- удобные инструменты для управления ассортиментом (Анализ и ранжирование товаров по показателям доходности, оборачиваемости, Работа со статусами товаров «под заказ» и «всегда в наличии», Матрицы ассортимента для групп магазинов)

- возможность размещения данных в «облаке». Размещение в облачном хранилище безопасно, и позволяет экономить на оборудовании и администрировании.

Результаты внедрения STOCK-M [71],[72]:

- высвобождаются средства, «замороженные» в запасах;
- снижается потребность в оборотных средствах и кредитах;
- освобождаются складские площади;
- исчезает необходимость в распродажах неликвида или снижении цен на устаревающие товары (с истекающим сроком годности);
- нет упущенных продаж из-за нехватки товара;
- повышается лояльность клиентов, т. к. товары всегда в наличии;
- уменьшается вероятность штрафов за сорванные поставки;
- исчезает необходимость в дополнительной транспортировке между точками хранения;

- высвобождается рабочее время сотрудников за счет автоматизации;
- снижаются риски сорванных поставок, благодаря контролю надежности поставщиков;
- повышается оборачиваемость товарных запасов.

После формирования представления о всех программных продуктах, их возможностях и потенциальном результате – необходимо сформировать сравнительную таблицу, в которой можно описать критерии для оценки. Сравнение всех систем представлена в таблице 3.2.1.

Таблица 3.2.1 – Сравнительная таблица АСУ по общим критериям

Критерий	SIMPLE-System	ABM Cloud stock management	STOCK-M
Форма приобретение	Покупка право пользования	Покупка право пользования	Аренда
Стоимость	4200€ - ПО 250€ - настройка ПК 20000 рублей обучение Итого ~ 290 т. руб.	200 000 рублей – ПО 40 000 рублей – настройка ПК 8000 рублей обучение Итого ~ 248 т. руб.	1200€ в месяц арендная плата 120 € - настройка ПК 8000 рублей - обучение Итого за год ~ 922 т. руб.
Обучение предоставляется поставщиком	Есть, неполное	Да	Да
Основная теория	MRP - планирование потребности в материалах	Теория ограничений	Теория ограничений
Использование облачных технологий	Нет	Да	Да
Целевой рынок	Предприятия России	Много направленный	Европейские предприятия

Исходя из таблицы и описания всех систем, наиболее оптимальным программным продуктом для использования будет ABM Cloud stock management. Связано это по различным причинам так, например, стоимость у других систем не оправдывает их использование, т.к. на данном этапе ООО «Современная Электрика» планирует функционировать на территории Красноярска. Другим важным критерием является много направленность целевого рынка – у данного продукта множество клиентов как в России, так и

за рубежом. Последним и немаловажным является использование облачных технологий для большей мобилизации информации, а также разнообразные формы отчетов и функция автозаказа, что необходимо при появлении каких-либо тенденций на тот или иной тип продукции.

Так после приобретения ПО будут переданы все права на его использование, проведена необходимая настройка, а также предприятие-поставщик проведет обучения для эффективного использования.

Для достижения нужной степени эффективности конкурентоспособности необходимо выполнить все предлагаемые мероприятия по внедрению АСУ и дополнить их в будущем более совершенными компонентами и функционалом для дальнейшего развития системы и наращивание преимуществ.

Определив предприятие, которое предоставит свои услуги нами была сформирована организационная структура проекта в которую входят как внутренние пользователи предприятия ООО «Современная Электрика», так и те участники которые предоставляют АСУ. Данная структура приложена в приложении Ж.

Сформировав задачи и организационную структура, нами была сформирована сводная матрица ответственности, в которой указан каждый участник проекта и его роль в той или иной задачи. Это позволит оценить степень ответственности каждого и найти наиболее уязвимые моменты, на которые необходимо обратить внимание менеджеру проекта. Данная матрица представлена в приложении К.

Следующим шагом будет рассмотрение других мероприятий, которые направлены на развитие каналов онлайн-продаж, речь о которых пойдет в следующем разделе.

3.2 Разработка мероприятий по развитию каналов онлайн-продаж предприятия ООО «Современная Электрика»

Во времена активного внедрения информационной и интернет среды переход в сферу онлайн-продаж является необходимым фактором успеха и своего рода определением стабильности относительно конкурентов. Онлайн-магазины становятся некой визитной карточкой предприятия показывая внешним пользователям свои возможности и недостатки, которые можно сравнить с конкурирующими предприятиями в данной отрасли/рынке.

Исходя из этого необходимо разработать мероприятия, позволяющие из имеющегося интернет сайта сформировать полноценный интернет-магазин. Нами преднамеренно не будет рассмотрен вариант, при котором интернет-магазин будет создан с нуля, т.к. этот процесс является трудоемким и несет значительную долю затрат, по сравнению с использованием сформированной базы.

Аналогично с разделом 3.1 была сформирована общая картина проекта, представленная в приложении Е со структурной схемой задач, а также шагов по их достижению.

Первоначально необходимо сформировать критерии для изменения интернет страницы для интеграции магазина и адаптации. Ключевые проблемы, которые необходимо решить для создания интернет-магазина:

- добавление полного описания продукта (текущую ситуацию можно наблюдать на рисунке 3.2.1);
- внедрение фильтров для поиска необходимого товара;
- создание личного кабинета;
- возможность добавление товаров в корзину и покупку;
- интеграция аналитической системы для демонстрации схожих товаров и товаров-заменителей с теми же свойствами;
- внедрение электронной покупки товаров на сайте;
- добавление динамичной информации по количеству товаров на складе.

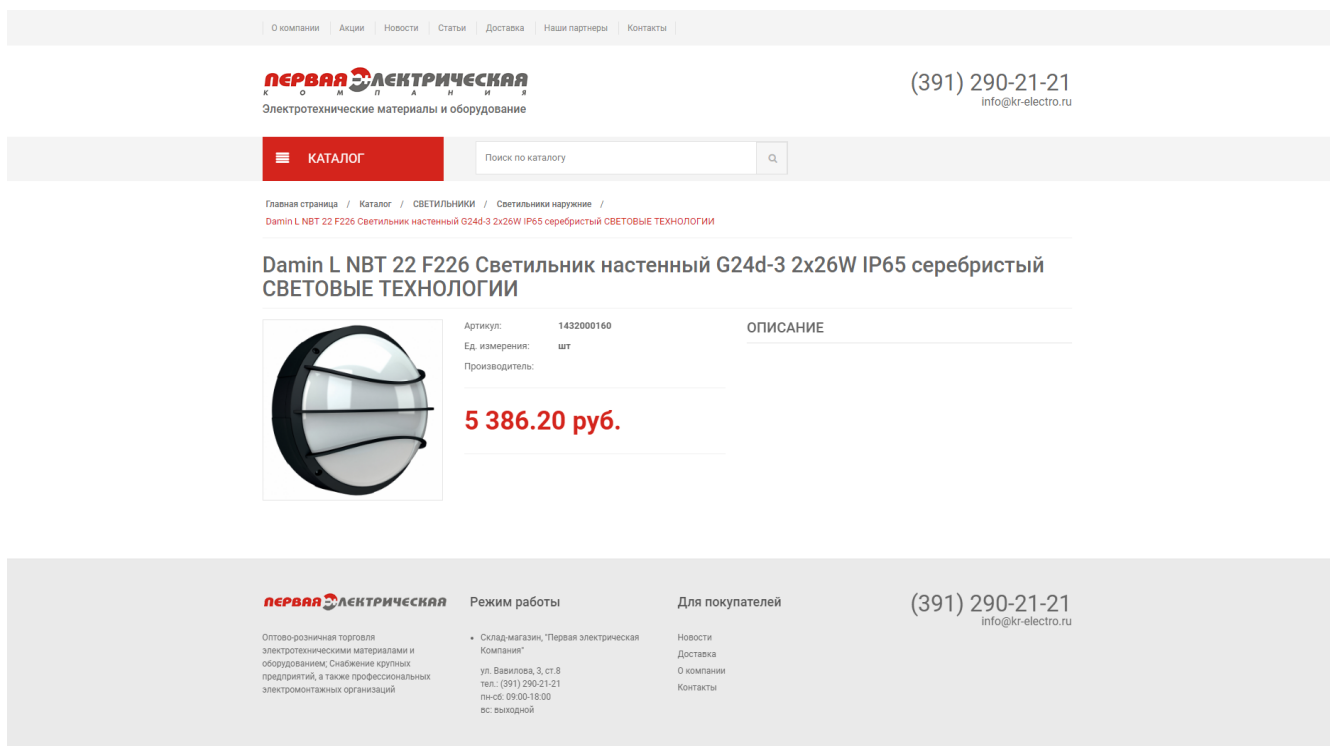


Рисунок 3.2.1 – Внешний вид страницы товара на сайте ООО «Современная Электрика»

Как уже упоминалось ранее, создание интернет магазина будет делегировано на какое-нибудь предприятие, занимающееся разработкой сайтов. Это позволит сократить временные затраты и запустить магазин в кратчайшие сроки.

Для этого будут рассмотрены 2 потенциальных предприятия: Maximi и Avtoweb. Выбор пал на данный предприятия в связи с визуальной составляющей их сайтов, то есть оценка с позиции если собственный сайт удобен в навигации и визуально выглядит приятно – их услугами можно пользоваться. Рассмотрим, что указано у данных предприятий на сайтах. Maximi предлагает за создание интернет-магазина со стоимостью от 30 т. рублей. При этом в базовую стоимость входит:

- индивидуальный и адаптивный дизайн главной;
- адаптивный дизайн страницы категории;
- адаптивный дизайн страницы товара;
- cms-магазин;

- каталог товаров;
- поиск по магазину;
- корзина;
- модуль "доставка" с расчетом стоимости;
- скидки и акции;
- слайдер в категориях;
- модуль "рекомендуемые товары";
- фильтры и опции товаров;
- функция "сравнить товары";
- функция "отложить на потом";
- кнопки социальных сетей;
- модуль "новинки";
- отзывы о товарах.

В свою же очередь Avtoweб за стоимость от 25 т. Рублей предлагает менее информативную базу в виде:

- адаптивный веб-дизайн;
- подключение к 1С– битрикс;
- настройка компонентов;
- наполнение сайта ассортиментом;
- синхронизация с 1С (выгрузка);
- размещение готового сайта на хостинг.

В связи с чем наш выбор пал на Махімі, хоть по стоимости итоговое решение может выйти дороже, однако в данном случае мы понимаем за что отдаем деньги и какие расширения на сайте появятся.

После создания и интеграции на сайте интернет-магазина сам ресурс должен преобразиться и приблизительно должен выглядеть как на рисунке 3.2.2.

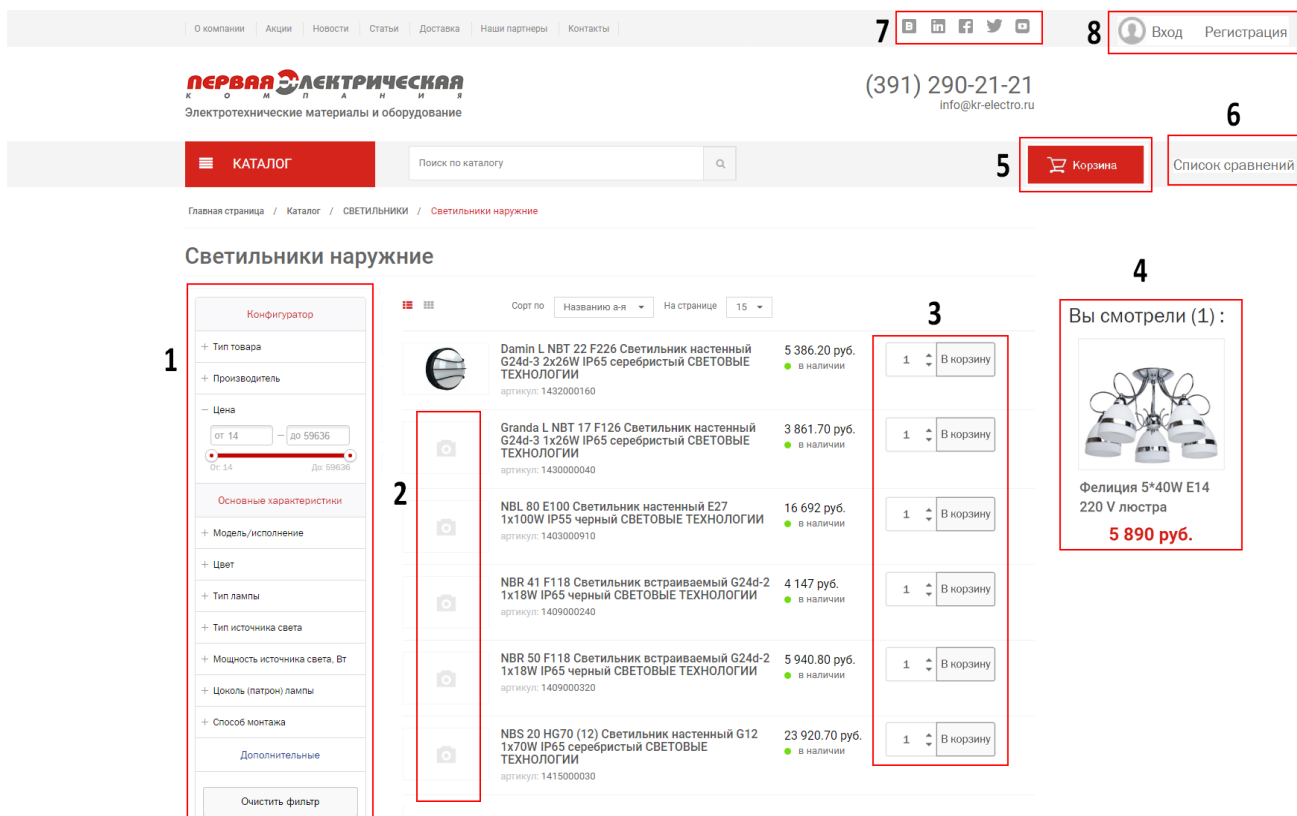


Рисунок 3.2.2 – Шаблон интернет-страницы ООО «Современная Электрика»

Исходя из сформированного шаблона, хотелось бы отметить функциональные возможности, которых не имеются по факту. Для этих целей были выделены брэкиты красными рамками с номерными обозначениями.

Брэкит 1 – добавление много вариативного фильтра по товарам, который изменяет параметры исходя из типа продукции, например, для ламп будут свои критерии, для распределительных щитов другие, если же будет выбран общий каталог, то там формируются свои параметры фильтрации.

Брэкит 2 – полная визуализация товара, т.е. к каждой позиции должно быть прикреплен фото, при текущем положении ряд продукции не имеет фотографий и описания. Потребителю же не хочется искать на сторонних сайтах описание и внешний вид продукта, что очень отталкивает.

Брэкит 3 – Возможность добавить товар из общего каталога, иногда потребителю достаточно увидеть продукт или у него есть перечень с наименованием, поэтому для удобства необходимо добавить данную функциональную кнопку, чтобы не заходить на страницу товара.

Брэжит 4 – Колонка просмотренного ранее товара, зачастую потребители просматривают несколько вариантов, чтобы оценить весь ассортимент, а потом решают выбрать то, что посмотрели ранее. Данная колонка позволяет сразу перейти на историю просмотренного товара и приобрести его.

Брэжит 5 – Банальная корзина, которая позволяет просматривать весь добавленный товар и общую стоимость товара, своего рода Check-in, который позволяет оценить выбранный набор потребителю.

Брэжит 6 – Список сравнений позволяет добавить и оценить схожие товары по различным критериям, которые есть в описании товара, например, сравнение цены, место производства, мощность, электропотребление и прочее.

Брэжит 7 – Ссылки на медиа-ресурсы переносит пользователя на возможные страницы магазина в различных соц. Сетях и на другие интернет источники. Является одним из простейших способов информирования клиентов на счет новых поступлений, акций и других мероприятий предприятия.

Брэжит 8 – Личный кабинет и регистрация, позволяет оценивать историю покупок, хранить электронный чек, добавлять способы оплаты, место доставки и различные акционные промокоды.

Сформировав интернет-магазин, представленный ранее при помощи услуг Махімі. Необходимо будет распространить информацию для этого можно продвигать информацию через различные СМИ – теле-радиореклама, билборды, газетные статьи и продвижение на различных онлайн форумах, соц. сетях и т.д. Это позволит донести всю необходимую информацию до конечного потребителя. В дальнейшем необходимо будет развивать интернет-магазин добавляя в него различные плагины и функции необходимые потребителю.

Также определившись с предприятием, которое будет заниматься разработкой и формированием сайта нами была разработана организационная структура проекта, представленная в приложении И. Аналогично с разделом 3.1 была сформирована схожая матрица ответственности по данному проекту, которая расположена в приложении Л.

Выполнение всех мероприятий несет свою затратную часть, поэтому для визуализации в таблице 3.2.1 представлена расчетная структура затрат на реализацию сайта.

Таблица 3.2.1 – Структура затрат ООО «Современная Электрика» по развитию каналов онлайн-продаж

Статья затрат	Стоимость в руб.
Создание сайта	35 000
Обучение персонала по работе с онлайн-магазином	4 000
Продвижение интернет-магазина	20 000
Итого:	59 000

Исходя из таблицы можно отметить, что совокупные затраты всех мероприятий составит 59 т. рублей. При этом стоит учитывать, что последующая отдача будет ощущаться после продвижения магазина. При возможности можно проводить мониторинг уникальных посетителей сайта и оценить сколько новых клиентов заинтересовалось продукцией. Помимо этого, это выделит ООО «Современная Электрика» относительно конкурентов, которые отказываются или не могут перенести свою деятельность в виртуальную среду. И что немаловажно это позволит укрепить свои позиции на рынке и находиться на том же уровне, что и нынешний лидер по Красноярск «Планета Электрика».

Сформировав 2 возможные стратегии по укреплению положения на рынке и формированию конкурентных преимуществ – поэтому в следующем разделе стоит оценить каковы будут последствия в результате данных стратегий и как может измениться состоянии конкурентных сил при данных мероприятиях.

3.3 Оценка разработанных мероприятий по формированию конкурентных преимуществ предприятия ООО «Современная Электрика»

Сформировав возможные мероприятия по наращиванию конкурентных преимуществ стоит оценить, как изменится положение предприятия на рынке и возможные изменения внутри организации. Сразу хотелось бы вернуться про эффект синергии от реализации этих мероприятий. При реализации одновременно этих 2 стратегий возможно увеличение эффекта за счет интеграции состояния заказов, наличие запасов на складе и данных по поступлению того или иного товара в интернет-магазин. Тем самым нами будет интегрирована АСУ в сформированный интернет-магазин, на основании чего увеличиваются возможности в анализе, наглядность происходящего, а также возможность мониторинга потребительских предпочтений и текущего положения на складе.

Первоначальным шагом было формирование диаграммы Ганнта данного портфеля из 2-х проектов. Диаграмма Ганнта представляет собой отрезки, размещенные на горизонтальной шкале времени. Каждый отрезок соответствует отдельной задаче. Задачи, составляющие план, размещаются по вертикали Начало, конец и длина отрезка на шкале времени соответствуют началу, концу и длительности задачи [57, с. 195].

Диаграмма Ганнта позволяет [57, с. 195]:

- визуально оценить последовательность задач, их относительную длительность и протяженность проекта в целом;
- сравнить планируемый и реальный ход выполнения задач;
- детально проанализировать реальный ход выполнения задач

Данная диаграмма представлена в приложении М. Исходя из нее можно сказать, что сроки реализации данного портфеля начинаются с 7 августа 2017 и завершаются 17 января 2018. При этом стоит отметить, что реализация сайта будет проводиться позже в связи с необходимостью налаживания работы складского хозяйства.

В приложении Н представлен бюджет по портфелю проектов в которой наглядно можно пронаблюдать затратную часть проекта и в какие периоды они будут производиться. Как можно заметить дорогим периодом станет август, связано это с приобретением самой АСУ, которая имеет существенный вес в общей структуре затрат.

Следующим шагом стало формирование таблицы с анализом эффективности портфеля проектов в котором указаны денежные потоки от операционной деятельности и инвестиционной в рамках 5 лет проекта. Данная таблица расположена в приложении П. Стоит отметить, что при выборе ставки дисконтирования была выбрана ставка рефинансирования на 2 мая 2017 г., которая контролируется Банком России. Ставка дисконтирования — это процентная ставка, используемая для пересчёта будущих потоков доходов в единую величину текущей стоимости [57].

В общих чертах результаты данного анализа представлены ниже в таблице 3.3.1.

Таблица 3.2.1 – Диаграмма Ганнта ООО «Современная Электрика» по оценке эффективности мероприятий

Показатель	Значение
Коэффициент дисконтирования на основании ставки рефинансирования с 19 июня 2017 г.	9%
NPV	552233,083
IRR	247%
PI	3,86
DPBP	1,7

Проведём пояснения по каждому показателю. Чистая приведенная стоимость или NPV – разность между текущей стоимостью будущих выгод и текущей стоимостью будущих затрат на осуществление, эксплуатацию и техническое обслуживание проекта на всем протяжении срока его жизни [59]. Исходя из таблицы, мы видим ненулевое значение данного показателя, что

свидетельствует об отдаче данного портфеля, т.е. его реализация принесет доход даже с учетом обесценивания денежных средств.

Внутренняя норма рентабельности (доходности) (IRR) – это расчетная процентная ставка, при которой получаемые выгоды (доходы) от проекта становятся равными затратам на проект, то есть ее можно определить, как расчетную процентную ставку, при которой чистая приведенная стоимость равняется нулю [59]. Так как данный показатель выше коэффициента дисконтирования можно сказать, что данный проект имеет амортизацию при изменении ставки дисконта и различных кризисных положений. Это связано с тем, что проект имеет не высокие затраты и при этом их реализация позволяет сократить большую часть затрат и увеличить объемы продаж в несколько раз.

Индекс доходности или PI - представляет собой отношение суммы приведенных эффектов к величине приведенных инвестиций. Это показатель, позволяющий определить, в какой мере возрастает ценность фирмы в расчете на 1 рубль инвестиций [59]. Исходя из данных таблицы можно сказать, что на 1 рублю которые были вложены в проект предприятие по итогу, получит 3,86 рублей. Тем самым отдача от вложения в проект выше чуть ли не в 4 раза. Это говорит о высокой доходности при успешной реализации проекта и его эффективности.

Дисконтированный срок окупаемости или DPBP – период, в течение которого будут возмещены или окупятся первоначальные инвестиции. Определяется на основе кумулятивного дисконтированного денежного потока [59]. Как можно пронаблюдать из таблицы срок окупаемости составляет 1 год и 7 месяцев, что позволяет говорить о эффективности проекта, так как в рассматриваемый период проект не только окупиться, но и позволит привлечь свободные средства на развитие предприятия или вложения средств в банке для их аккумуляции.

Отдельное внимание стоит уделить возможным изменениям, связанным с посещением сайта магазина, если ранее среднемесячная численность посещений сайта уникальными пользователями составляло около 3000 человек,

то планируется что через месяц этот показатель возрастет на 15% и дальше будет возрастать. Визуально данную тенденцию можно пронаблюдать на рисунке 3.3.2.

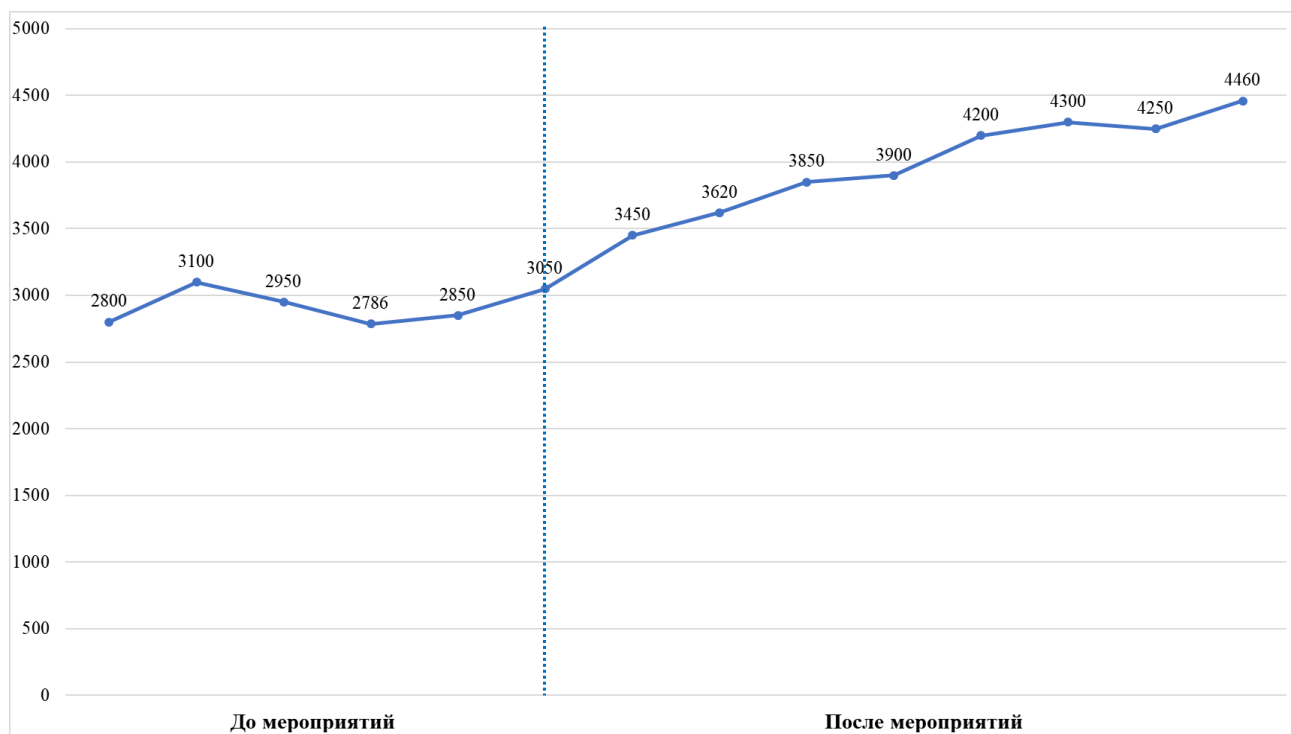


Рисунок 3.3.2 – Число уникальных посетителей до и после проведения мероприятий на ООО «Современная Электрика», мес.

Из данного графика можно отметить потенциальное увеличение уникальных пользователей на сайте, данный эффект будет достигнут путем продвижения через различные информационные каналы – соц. Сети, теле- радиореклама и т.д. После чего будет происходить «натуральный» прирост, когда число посетителей будет увеличиваться за счет рекомендаций новых клиентов, от различных запросов в поисковых системах, а также возможное продвижение информации за территорию присутствия – в другие города и регионы. Последний фактор может стимулировать расширение рынка и дальнейшее развитие предприятия за пределами Красноярска.

Последней оценкой в рамках данного раздела будет изменённая матрица БКГ, представленная на рисунке 3.3.3, с учетом реализации всех мероприятий, которая была ранее представлена в разделе 2.3.

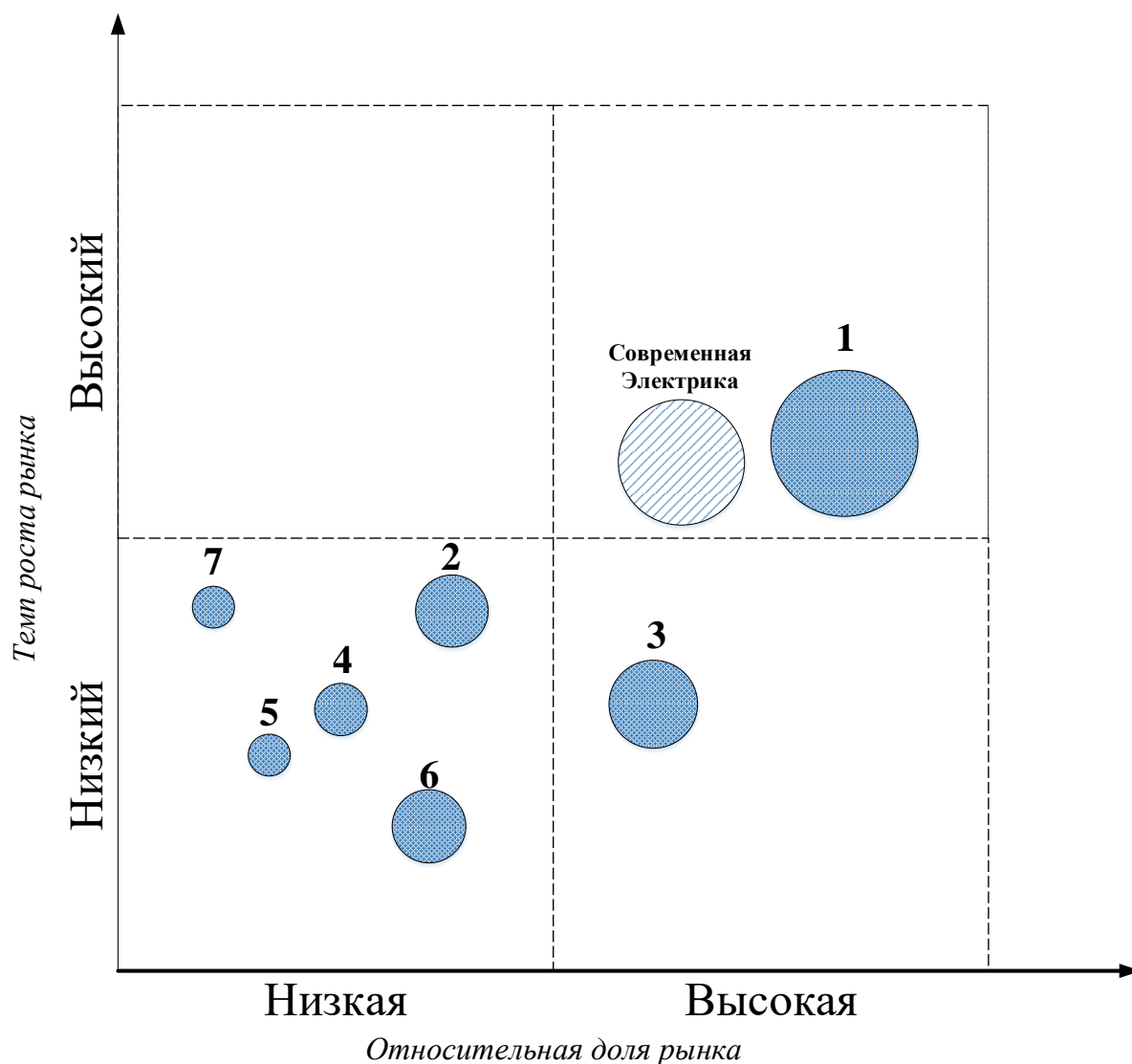


Рисунок 3.3.3 – Положение ООО «Современная Электрика» после проведения мероприятий на матрице БКГ (BCG)

Из данной матрицы можно наблюдать полный переход ООО «Современная Электрика» переходит в сектор «Звезд», при этом увеличив относительную долю рынка за счет потенциально новых клиентов, которые будут привлечены через интернет и различные информационные источники, а темпы роста помимо появления интернет-магазина будут увеличены за счет сокращения издержек связанных с управлением складов и запасами, что приводит к появлению свободных денежных средств.

Однако данные мероприятия не позволят полностью захватить и стать лидером на рынке. Для большего эффекта необходимо улучшать обозначенные

ранее мероприятия для усиления эффекта и формирования уникального подхода, который будет действенен для данного предприятия

Подводя итоги данной главы можно сделать следующие выводы:

- проведен сравнительный анализ наиболее актуальных и распространенных АСУ, в результате выбор пал на продукт фирмы АВМ Cloud - АВМ Cloud stock management;

- была проанализирована пара предприятий, занимающихся разработкой интернет магазинов, в результате был выбран Махімі, как наиболее привлекательный, сформирована приблизительная модель интернет-магазина с функциональными наработками, а также сформированы необходимые шаги по внедрению и раскрутке ресурса;

- совокупные затраты на реализацию всех мероприятий составляет около 310 тыс. рублей;

- реализация ранее указанных мероприятий позволит улучшить финансовое положение предприятия, сократив издержки на не ликвидный товар и увеличив прибыль; сформирует новых рынок сбыта в виде интернет-магазина; увеличит число уникальных пользователей; позволит минимизировать работу с поставками и подсчетом запасов; позволит занять одни из лидирующих позиций на рынке Красноярска.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В бакалаврской работе были разработаны мероприятия по формированию конкурентных преимуществ на предприятие ООО «Современная Электрика», а также была проведена оценка данных мероприятий.

В рамках первой главы проводилось исследование рынка, в котором функционирует ООО «Современная Электрика». Было описано текущее состояние рынка торговли электротехнических товаров, которое сильно ограничено в связи со спецификой самой продукции, т.к. товар нельзя назвать уникальным из-за сформированных требований к продукции, техническим ограничениям и недостаточных научно-исследовательских знаниях самих производителей. Исходя из этого предприятия реализующие данный тип продукции ограничены возможностями самих производителей, текущим рынком и законодательством, а также страдает от выбора поставщиков и самих производителей, т.к. зачастую успех может складываться исходя из марки/бренда продукции.

Помимо этого, была проанализирована деятельность текущего лидера на рынке Красноярска - Планета электрика. Данное предприятие давно распространило свое влияние по всей территории России, выработав определенную стратегию ведения бизнеса. Однако стоит учитывать, что у данного предприятия существует и ряд недостатков, как, например, рынок Красноярска для предприятия не является целевым, исходя из чего возможна нехватка продукции на складе, также проблематичным является назойливость с позиции рекламного продвижения. Реклама Планеты электрики может присутствовать во всех информационных источниках радио, телевидение, объявление в торговых точках и т.д., что зачастую напрягает своим охватом.

Последней деталью при рассмотрении рынка стало его исследование. Были проанализированы конкуренты, существующие на данный момент, которых насчитывается около 300. Однако с учетом того, что ряд предприятий может не функционировать, либо предлагает узкий круг товаров можно

выделить 50-60 явных конкурентов. Помимо этого на данный момент ООО «Современная Электрика» закрепились на рынке занимая 3-4 место на рынке Красноярска занимая около 12% от общего значения. Также были сформированы те параметры электротехнической продукции и предпочтения, на которые обращают внимания покупатели. Конечным шагом стал анализ доминирующих сил в отрасли и анализ 5 конкурентных сил. На их основании можно сказать, что данный рынок является подвижным и свободным для доступа, однако необходимо формировать не только рекламную политику, но и налаживать связи с крупными поставщиками и предприятиями-потребителями.

В рамках второй главы была сформирована общая концепция к формированию конкурентных преимуществ. Для этого были сформированы основные термины такие как: конкуренция, конкурентные преимущества. Были определены, что нацеленность мероприятий носит ресурсный или внутренний характер, т.е. преобразование уже имеющихся элементов предприятия для завоевания большей доли рынка. Помимо этого, сформированы основные стратегии, которые используются на практике для формирования и наращивания конкурентных преимуществ, в случае с рассматриваемым предприятием мероприятия относятся к стратегиям претендентов на лидерство. Заключительным этапом первого раздела – формирование методов оценки среди них были рассмотрены SWOT-анализ, анализ на основе метода 4P и матрица БКГ (BCG).

Далее в рамках второй главы был проведен анализ самого предприятия. Рассмотрены его организационные составляющие, текущее финансовое положение из которого можно сделать вывод о привлечение заемных средств и увеличению запасов на складах, что несет существенную часть затрат для предприятия в данной сфере, а также проведен анализ трудовой структуры.

В заключительном разделе второй главы описывается имеющиеся на данный момент конкурентные преимущества в виде сильных сторон, которые в дальнейшем можно развить, а также описаны слабые стороны, которые можно отшлифовать или полностью от них избавиться. На основании

вышеупомянутого была сформирована матрица SWOT, в которой можно наблюдать что при текущих возможностях и угрозах у предприятия имеется различные стратегические возможности для смягчения неблагоприятного эффекта. Одним из способов оценки было проведению анкетирования на основании удовлетворенности посетителей самого магазина. Исходя из результатов респонденты больше всего не довольны атмосферой зала, очередями и ценой на ряд товаров, однако большинство порадовало количество и качество ассортимента, и время работы самого магазина. Также проводился анализ матрицы БКГ с указанием положения предприятия и конкурентов на рынке. Можно отметить, что предприятие занимает одну из лидирующих позиций, но на данном этапе кроме как вытягивание из нее денег, она ничего не принесет.

В рамках третьей – заключительной главы, были предложены два потенциально успешных пути развития: мероприятия по внедрению АСУ и мероприятия по развитию каналов онлайн-продаж.

При разработке мероприятий по внедрению АСУ были предложены различные системы с описанием их функциональных возможностей и проведен анализ по ключевым показателям в виде цены, целевого рынка, используемые технологии и т.д. В результате чего выбор пал на ABM Cloud stock management, который позволяет оценить наиболее и наименее ликвидные товары, проводить закупку при определенном пороге, либо нехватке позиций, а также наглядно демонстрирует вся с помощью графиков и моделей. Общая сумма затрат составит около 248 тыс. рублей, в которую входит приобретение системы, ее настройка на рабочем месте и обучение персонала в ее использование.

Разработка мероприятий по развитию каналов онлайн-продаж нацелен на формирование онлайн-магазина позволивший бы сформировать новый рынок сбыта, который соответствует текущим тенденциям и направлен на виртуальную среду. В результате был выбран возможный разработчик в виде предприятия Махімі, которые были бы привлекательнее с позиции конкретики в своих ценовой политике, а также наличие неплохого портфолио. После была

сформирована возможная модель интернет-магазина с описанием необходимого функционала и проблем, которые имеются на текущем интернет ресурсе. Заключительным бы шагом служило продвижение интернет-магазина через различные информационные каналы в виде соц. Сетей, теле- радиореклама и прочее для увеличения клиентской базы и дальнейшего развития ресурса.

В заключении данной главы была проведена оценка в результате, которой планируется, что при реализации данных мероприятий возможно сокращение издержек на управление складом и запасами, улучшение логистической структуры за счет автоматизации поставок и возможность постоянного мониторинга за деятельностью склада и предпочтений потребителей. Также были посчитаны возможные улучшения в финансово-экономическом направлении снижение затрат на не ликвидные товары, снижение в потребности кредитных средств и увеличение денежных средств. Смоделировано возможное изменение в посещение интернет страницы за счет онлайн-магазина до 45% через 7 месяцев. Последним, но не маловажным стало формирование новой матрицы БКГ, исходя из которой можно сказать о возможном увеличении доли рынка и увеличения возможностей для дальнейшего развития. Однако для того, чтобы стать лидером в отрасли необходимо постоянно наращивать и увеличивать конкурентные преимущества, в противном случае предприятие может потерять свое положение и перестанет находится на лидирующих позициях.

Подводя итог можно сказать, что данные мероприятия являются эффективными и при их реализации предприятие сможет достичь желаемых результатов в виде прибыли, расширения рынка сбыта и стабилизации своих финансовых показатели. Помимо это, стоит отметить, что все поставленные задачи по проекту и главная цель достигнуты и можно отметить, что были разработаны и обоснованы мероприятия по формированию конкурентных преимуществ на ООО «Современная Электрика».

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

- 1 Ансофф, И. Стратегическое управление / Пер. с англ. / И. Ансофф. – Москва: Экономика, 2016. – 486 с.
- 2 Владиславлев, Д. Н. Современные бизнес-технологии в торговле / Д. Н. Владиславлев. – Москва: Ось-89, 2015. – 208 с.
- 3 Рынок электротехники: проблемы и перспективы от 2016 [Электронный ресурс] // Отраслевое электронное СМИ «Энергетика. Электротехника. Связь.». – Режим доступа: <http://www.ruscable.ru>
- 4 РОЭЛ Консалтинг. Маркетинговые исследования структуры и перспектив рынка сбыта электротехнической продукции по отраслям и регионам. – Москва: РОЭЛ Консалтинг, 2016. – 120 с.
- 5 Тренев, Н. Н. Предприятие и его структура / Н. Н. Тренев. – Москва: ПРИОР, 2016. – 240 с.
- 6 Голубков, Е. П. Основы маркетинга / Е. П. Голубков. – Москва: Финпресс, 2015. – 656 с.
- 7 Гольдштейн, Г.Я. Стратегический инновационный менеджмент : учеб. пособие / Г.Я. Гольдштейн. – Таганрог: ТРТУ, 2010. – 267 с.
- 8 Беа, Ф.К. Экономика предприятия: учебник : Перевод с немецкого /Под ред. Ф.К. Беа, Э. Дихтла, М. Швайтцера. – Москва : ИНФРА-М, 2011. - 928 с.
- 9 Арманская, О. В. Особенности развития рынка электротехнической продукции в условиях инновационной экономики [Электронный ресурс] / О. В. Арманская // Вестник Астраханского государственного технического университета. – 2010. – №5. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru>
- 10 Завьялов, Ф. Н. Ранговая оценка конкурентоспособности массового потребительского товара/ Ф. Н. Завьялов, О. В. Каплина, Д. А. Зайченко // Маркетинг в России и за рубежом. – 2005. №3. – С. 90-103.
- 11 Басовский, Л.Е. Теория экономического анализа : учебное пособие / Л.Е. Басовский. – Москва: ИНФРА-М, 2011. – 224 с.

- 12 Радаев, В. В. Кому принадлежит власть на потребительских рынках. Отношения розничных сетей и поставщиков в современной России / В. В. Радаев. – Москва : ВШЭ, 2011. – 384 с.
- 13 Багаев, А. Н. Как манипулировать покупателем. Практические рекомендации / А. Н. Багаев. – Москва : Феникс, 2007. – 224 с.
- 14 Бест Роджер Маркетинг от потребителя / Роджер Бест. – Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 760 с.
- 15 Памбухчиянц, О. В. Организация и технология коммерческой деятельности: учебник / О. В. Памбухчиянц - Москва: «Дашков и Ко», 2005. – 636 с.
- 16 Половцева, Ф. П. Коммерческая деятельность: учебник / Ф. П. Половцева – Москва : ИНФРА-М, 2006. – 248 с.
- 17 Леви, М. Основы розничной торговли : учеб. пособие / М. Леви, Б.А. Вейтц. - СПб.: Питер, 2006. – 235 с.
- 18 Ньюман, Э. Розничная торговля : учебник / Э. Ньюман, П. Кален. - СПб.: Питер, 2005. – 140 с.
- 19 Щур, Д.Л. Основы торговли. Розничная торговля. 3-е изд., перераб. и доп. : Учебник для ВУЗов / Д.Л. Щур, Л.В. Труханович. – Москва : Дело и сервис, 2006. – 260 с.
- 20 Черноволов, М. П. Российский рынок розничной торговли / М. П. Черноволов // Современная торговля. – 2010. №4. – С. 15-23
- 21 Сысоева, С. В. Стандарт розничного магазина. Разработка инструкций и регламентов / С. В. Сысоева. - СПб. : Питер, 2009. – 144 с.
- 22 Ферни Джон Принципы розничной торговли: пер. с англ.пер. У. Сапцина. / Джон Ферни. – Москва : Олимп-Бизнес, 2008. – 86 с.
- 23 Щетинин, О. А. Развитие малого бизнеса в России / О. А. Щетинин. – Москва : Сфера, 2008. – 70 с.
- 24 Агафонова, М. Н. Торговля. Настольная книга бухгалтера торгового предприятия / М. Н. Агафонова. – Москва : Рид Групп, 2011. – 960 с.
- 25 Барышева, А. В. Продажи на взлете / А. В. Барышева – Москва : Альпина Паблишер, 2008. – 192 с.

- 26 Джозеф Ю. Стиглиц Справедливая торговля для всех. Как торговля может способствовать развитию / Стиглиц Ю. Джозеф, Эндрю Чарлтон. – Москва : Весь Мир, 2007. – 280 с.
- 27 Савицкая, Г. В. Анализ хозяйственной деятельности: учеб. пособие / Г.В. Савицкая. – Москва : НИЦ Инфра-М, 2013. – 284 с.
- 28 Герчикова, И. Н. Менеджмент : учеб. пособие / И. Н. Герчикова. – Москва : ЮНИТИ, 2010. – 480 с
- 29 Блажевич, А.А. Стратегический менеджмент : учеб. пособие / А. А. Блажевич. – Уфа : УГНТУ, 2011. – 102 с.
- 30 Лясников, Н. В. Стратегический менеджмент : учеб. пособие / Н. В. Лясников, М. Н. Дудин. – Москва : КНОРУС, 2012. – 256 с.
- 31 Герчикова, И. Н. Менеджмент: учеб. пособие – 3-е изд. / И. Н. Герчикова. – М.: ЮНИТИ, 2013. – 210 с.
- 32 Гучер, Ф.Ж. Преобразование организации / Гучер Ф.Ж., Келли Д.Н. – Москва : Дело, 2013. – 620 с.
- 33 Арутюнова, Д. В. Стратегический менеджмент : учеб. пособие / Д. В. Арутюнова. – Таганрог : ТТИ ЮФУ, 2015. – 122 с.
- 34 Азоев, Г.Л. Конкурентные преимущества фирмы / Г. Л. Азоев, А. П. Челенков. – Москва : Новости, 2013. – 48 с.
- 35 Ламбен, Ж.Ж. Стратегический маркетинг: европейская перспектива [Электронный ресурс] : электронная библиотека «Полка букиниста» / Ж. Ж. Ламбен. – Режим доступа: <http://polbu.ru/lamben>
- 36 Портер, М. Конкуренция / М. Портер. – Москва : Вильямс, 2014. – 790 с.
- 37 Фальцман, В.К. Интенсивный курс МВА: учеб. пособие / В. К. Фальцман, Э. Н. Крылатых. – Москва : ИНФРА-М, 2015. – 544 с.
- 38 Фокин, Н.И. Экономика: в начале было слово [Электронный ресурс] : электронный словарь Dictionary-economics / Н. И. Фокин. – Режим доступа: <http://dictionary-economics.ru/word>
- 39 Милгром, П. Л. Экономика, организация и менеджмент / П. Л. Милгром. – Москва : ЮНИТИ, 2014. – 210 с.

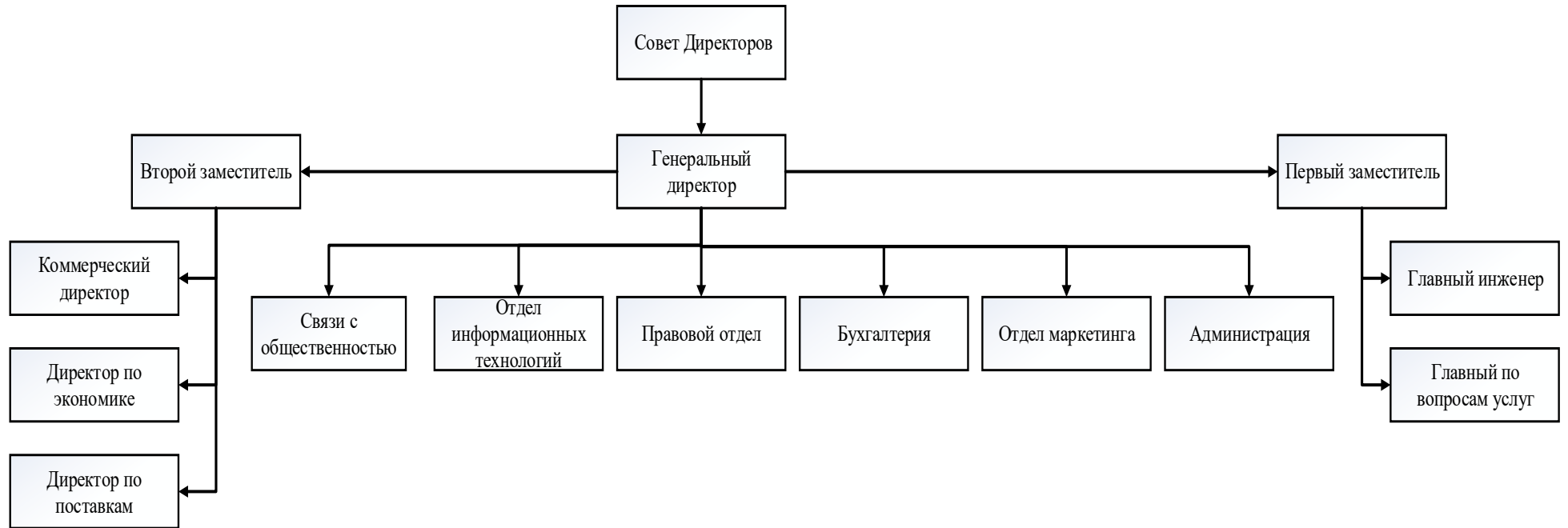
- 40 Годин, А. М. Маркетинг / А. М. Годин. – Москва : Дашко и К, 2010. – 656 с.
- 41 Голубков, Е. П. Основы маркетинга / Е. П. Голубков. – Москва : Финпресс, 2013. – 650 с.
- 42 Беляев, В. И. Маркетинг в современном бизнесе / В. И. Беляев Москва : КРОНУС, 2014. – 672 с.
- 43 Фалмер, Р. М. Энциклопедия современного управления / Р. М. Фалмер. – Москва : Финансы и статистика, 2005. - 147 с.
- 44 Фатхутдинов, Р. А. Конкурентоспособность / Р. А. Фатхутдинов. – Москва : Экономика, 2015. – 544 с.
- 45 Мескон, М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. - Москва: Дело, 2012. – 672 с.
- 46 Филип, Котлер, Основы маркетинга / Котлер Филип, Вонг Вероника, Сондерс Джон, Армстронг Гари. – Москва : Вильямс, 2016. – 496 с.
- 47 Филип, Котлер. Маркетинг от А до Я. 80 концепций, которые должен знать каждый менеджер / Котлер Филип. – Москва : Альпина Паблишер, 2014. – 211 с.
- 48 Федько, В. П. Основы маркетинга / В. П. Федько. - Ростов на Дону : Феникс, 2015. – 480 с.
- 49 Дулисова, И. Л. Конкурентоспособность фирмы и конкурентоспособность товара [Электронный ресурс] : энциклопедия маркетинга / И. Л. Дулисова – Режим доступа: <http://www.marketing.spb.ru>
- 50 Виханский, О.С. Стратегическое управление / О. С. Виханский. – Москва : МГУ, 2012. – 630 с.
- 51 Бочарова, Т. А. Как повысить конкурентоспособность организации? / Т. А. Бочарова // Управление персоналом. – 2013. №4. – С. 38-39
- 52 Бун, Л. Современный маркетинг: учеб. пособие для вузов / Л. Бун, Д. Куртц. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 1039 с.
- 53 Дойль, П. Менеджмент. Стратегия и тактика / П. Дойль. – СПб.: Питер, 2014. – 364 с.

- 54 Дурович, А. П. Основы маркетинга: учеб. пособие / А. П. Дурович. – Москва : Новое знание, 2013 – 512 с.
- 55 SWOT-анализ: правила и примеры составления [Электронный ресурс] : электронный экономический журнал Генеральный Директор. – 2016. – Режим доступа: <http://www.gd.ru/articles/8078-swot-analiz>.
- 56 Электронная база «Стратегическое управление и планирование» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.stplan.ru>.
- 57 Ефремова, А.А. Анализ и оценка конкурентоспособности предприятия [Электронный ресурс] : электронный журнал CETERIS PARIBUS / А. А. Ефремова. 2015. № 4. Режим доступа: <http://cyberleninka.ru>
- 58 Электронная база «Стратегическое управление и планирование» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.stplan.ru>.
- 59 Турманидзе, Т. У. Анализ и оценка эффективности инвестиций: учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям / Т. У. Турманидзе. – Москва : Юнити-Дана, 2014. – 247 с.
- 60 Электронная база «Support 17 корпус БНТУ» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.support17.com>
- 61 Шандров, Б. В. Технические средства автоматизации: учебник для студ. высш. учеб. заведений / Б. В. Шандров, А. Д. Чудаков. – Москва : «Академия», 2015. – 368 с.
- 62 Ерофеев, А.А. Теория автоматического управления / А. А. Ерофеев – СПб : Политехника, 2015. – 241 с.
- 63 Трофимов, В.Б. Интеллектуальные автоматизированные системы управления технологическими объектами / В. Б. Трофимов, С. М. Кулаков. – Вологда : Инфра-Инженерия, 2016. – 233 с.
- 64 Гучер, Ф.Ж. Преобразование организации / Ф.Ж. Гучер, Д.Н. Келли — Москва : Дело, 2007. – 620 с.
- 65 Бровтман, Е. А. «Вкладывать деньги в корпоративную культуру выгодно!» [Электронный ресурс] электронный журнал «В курсе дела» / Е. А. Бровтман. 2007. №14. – Режим доступа: <http://www.vkursedela.ru>

- 66 Грейсон, Д. Американский менеджмент на пороге XXI века. / Д. Грейсон, К. О'Делл. — Москва : Экономика, 2015. — 364 с.
- 67 Карлофф, Б. Деловая стратегия / Б. Карлофф. — Москва : Экономика, 2016. — 360 с.
- 68 Кинг, У. Стратегическое планирование и хозяйственная политика / У. Кинг, Д. Клипланд — Москва : Прогресс, 2015. — 339 с.
- 69 Езепов, Д.В. Проблемы автоматизации в управлении товарными запасами и закупками [Электронный ресурс] электронная библиотека statanaliz / Д. В. Езепов. — Режим доступа: <http://statanaliz.info>
- 70 Шепелева, А.Ю. Логистика. Управление запасами [Электронный ресурс]. / А. Ю. Шепелева. — Режим доступа: <http://www.be5.biz>
- 71 Разгуляев, В.А. Автоматизация управления величиной запасов в рознице [Электронный ресурс] Электронная база «Ваш партнер-консультант» / В. А. Разгуляев. — 2015. №48. Режим доступа: <https://www.eg-online.ru>
- 72 Автоматизация учета производственных запасов [Электронный ресурс] Электронная библиотека «Кладёц знаний». — Режим доступа: <http://bibook.ru>

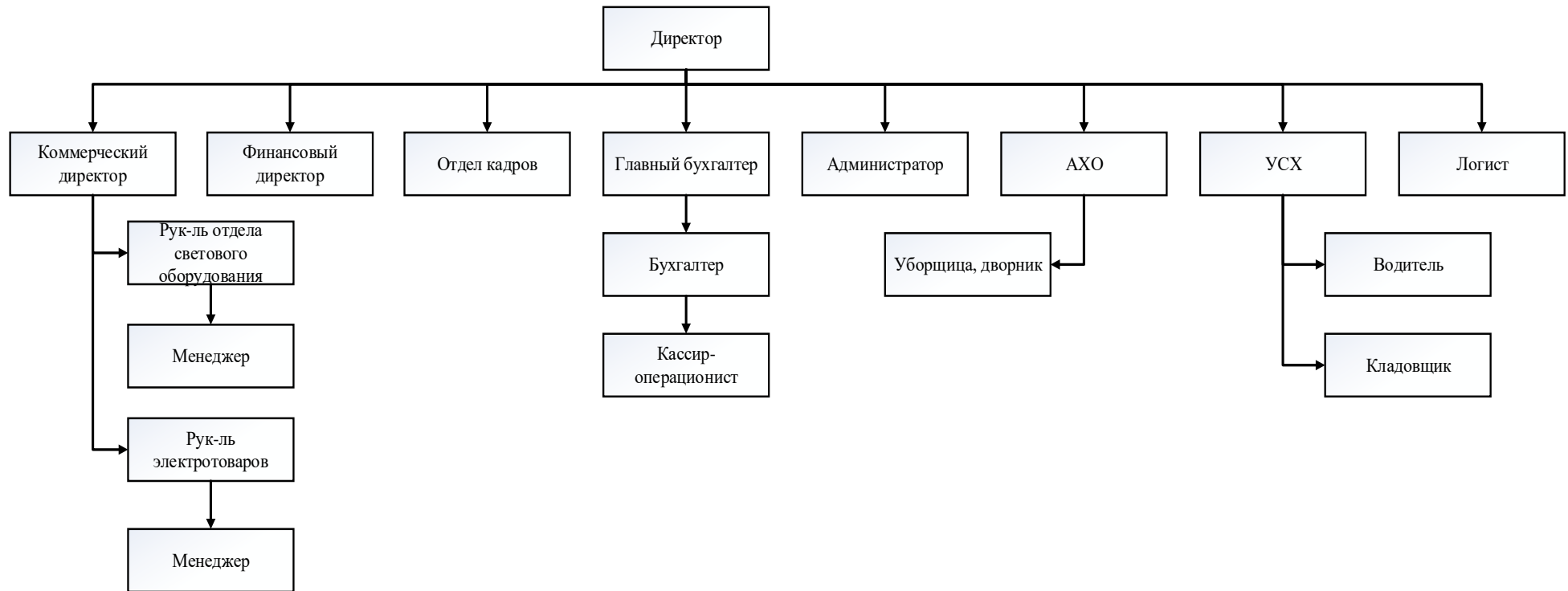
ПРИЛОЖЕНИЕ А

Организационная структура ООО «Планета Электрика»



ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Организационная структура ООО «Современная Электрика»



ПРИЛОЖЕНИЕ В

Бухгалтерский баланс ООО «Современная Электрика»

Бухгалтерский баланс

на 31 декабря 2016 г.

	Форма по ОКУД	Коды
	Дата (число, месяц, год)	0710001
Общество с ограниченной ответственностью "Современная Электрика"	по ОКПО	31 12 2016
Идентификационный номер налогоплательщика	ИНН	36135939
Вид экономической деятельности	по ОКВЭД	2464266822
Организационно-правовая форма / форма собственности	по ОКФС	51.47.15
Общества с ограниченной ответственностью / Частная собственность	по ОКЕИ	12300 16
Единица измерения: в тыс. рублей		384
Местонахождение (адрес) 660010, Красноярский край, Красноярск г, им Академика Вавилова ул, дом № 3, строение 8		

Наименование показателя	Код	На 31 декабря 2016 г.	На 31 декабря 2015 г.	На 31 декабря 2014 г.
АКТИВ				
Материальные внеоборотные активы	1150	-	21	-
Запасы	1210	30 123	15 230	-
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	195	31	10
Финансовые и другие оборотные активы	1230	9 674	4 379	-
БАЛАНС	1600	39 992	19 662	10
ПАССИВ				
Капитал и резервы	1370	294	166	10
Кредиторская задолженность	1520	39 698	6 516	-
Другие краткосрочные обязательства	1540	-	12 980	-
БАЛАНС	1700	39 992	19 661	10

Руководитель _____ (подпись)	Шапошников Евгений Александрович (расшифровка подписи)
---------------------------------	---

30 марта 2017 г.

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

SWOT-анализ ООО «Современная Электрика»

	<p>Сильные стороны:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 большой ассортимент товаров 2 является гос. поставщиком и победителем тендеров 3 наличие нескольких складов в Красноярске 4 наличие интернет ресурса 5 является официальным дистрибьютером крупных производственных предприятий 6 компетентный и открытый управленческий аппарат 7 сформированная база клиентов-предприятий 8 большой опыт 9 высокое качество продукта 10 доверительные отношения с основными поставщиками и потребителями 	<p>Слабые стороны:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 отсутствие интернет-магазина 2 трудоемкая система ведения учета на складе 3 продажа частному сектору только на территории присутствия в Красноярске 4 низкое взаимодействие сотрудников с потребителями 5 слабая PR-кампании 6 дороговизна продукции для частного сектора 7 некачественная атмосфера торгового зала 8 дефицит свободных денежных средств 9 высокие управленческие расходы
<p>Возможности:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 увеличение объемов поставок 2 освоение новых рынков сбыта 3 использование компьютерных программных продуктов 4 увеличение доли в отрасли 5 привлечение заемных средств через банки 6 сотрудничество с другими предприятиями 7 обучение персонала 8 использование собственных площадей (склады, торговая точка) 9 рынок труда 10 взаимодействие с деловыми партнерами (поставщиками) 	<p>С1,3,5,7,10-В1,2,4,6,8,9,10 на основании сформированных связей, имеющегося опыта, базы клиентов и большого ассортимента можно увеличивать не только объемы реализуемой продукции за счет акций и определённых условий, но также переходить в другие регионы этого рынка с помощью уже имеющихся связей демонстрируя успехи существующего рынка и опыт работы по различным территориальным секторам</p> <p>С2,8-В5,9 при различных чрезвычайных ситуациях на рынке и просто возможном возникновении кризиса может возникнуть потребность в привлечение дополнительных заемных средств, а также изменение штатного персонала, поэтому наличие опыта и работа на гос. предприятия положительно скажется на предоставлении средств и гарантирует некоторую безопасность при предоставлении трудовой деятельности</p> <p>С4-В3,6 при наличии интернет-ресурса у предприятия ООО «Современная Электрика» отсутствует собственный интернет -магазин, который при текущей интеграции интернета в бизнес среду просто необходим. Поэтому</p>	<p>С1-В3,6 для наращивания преимуществ наиболее практичным будет использовать существующие инструменты по созданию сайта, либо использовать предприятия, специализирующиеся на этом. Это позволит сэкономить на времени и в кратчайшие сроки предоставлять свою продукцию в интернет среде</p> <p>С2,9-В3 для того чтобы сократить издержки на ведение складского хозяйства оптимальным решением станет внедрение АСУ (автоматизированной системы управления), данный ПО позволит мониторить ситуацию на складах и предоставлять полную информацию без дополнительных учетов</p> <p>С3,6-В1,2,4,8,10 одним из путей развития предприятия может служить либо расширение рынков, который будет представлять работу на новых территориях присутствия, либо изменение политики продажи и нацеленность на производственные и строительные предприятия. Для этого необходимо сформировать стратегическое предложение развитие с обоснование данных изменений</p> <p>С4,7-В6,7,9 одним из возможных стратегических</p>

Продолжение приложения Г

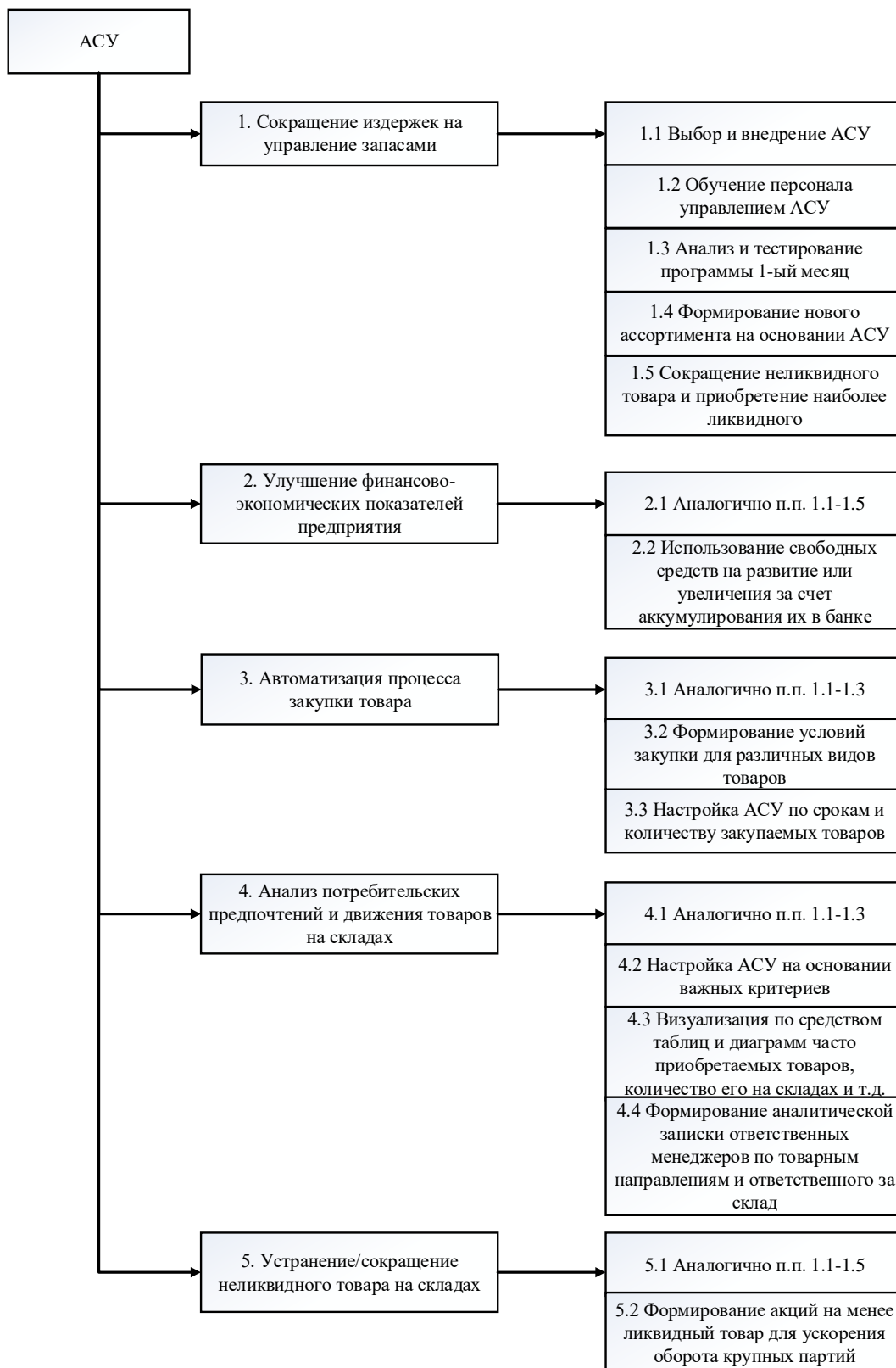
	<p>наличие уже сформированной базы в виде сайта позволит преобразовать его в интернет-магазин, при этом затрачивая меньше денежных и временных ресурсов. Для его реализации можно воспользоваться услугами лиц, которые разрабатывали сайт изначально, либо предоставить конторе специализирующихся на разработке сайтов</p> <p>С6-В3,6,7,10 открытый управленческий аппарат стремиться налаживать отношение не только с внешними пользователями как поставщики и потребители, но и активно развивает свой персонал. Поэтому одним из вариантов развития может стать формирование нового корпоративного стиля и переобучение персонала для соответствия текущим ожиданиям рынка, что будет привлекать потребителей частного сектора</p> <p>С3-В3,6,8 управление складом является затратным и трудоёмким процессом, а наличие нескольких складов увеличивает их в разы. Поэтому привлечение ПО и автоматизация данной цепочки продаж позволит сократить издержки и позволит получить дополнительный опыт, который можно впоследствии реализовывать для ведения бизнеса на других территориях присутствия, расширяя тем самым рынки сбыта и увеличивая совокупный доход</p>	<p>решений является изменение корпоративного стиля и поведения, полное изменение торговой точки, бренда и нацеленность сотрудников на постоянный диалог с любым потенциальным покупателем. Для этого возможно обучение персонала или привлечение с рынка труда, а также наем дизайнеров и бренд-мейкеров</p> <p>С8-В5,10 при недостаточных денежных средствах возможно 2 основных пути развития либо использование кредитов и займов, либо создание определенных условий с поставщиками и потребителями, при наиболее острой нехватки средств. Это позволит минимизировать потери и последствия в данном состоянии</p> <p>С5-В3,6,10 информирование о деятельности предприятия, различных акциях и мероприятиях можно сформировать самостоятельно и делегировать это на одного из члена управленческого аппарата, либо воспользоваться услугами сторонних лиц, занимающихся продвижением. Так у предприятия появятся новые возможности по продвижению своего бренда лицам, которые не знакомы с ООО «Современная Электрика» и позволит увеличить объем реализуемой продукции</p>
--	---	--

Окончание приложения Г

<p>Угрозы:</p> <p>1 появления схожей продукции у конкурентов</p> <p>2 изменение курса валют</p> <p>3 изменение политики поставщиков</p> <p>4 экономический спад</p> <p>5 невозможность реализации плановых объемов продукции</p> <p>6 сбои при транспортировке продукции</p> <p>7 появление новых конкурентов на рынке</p>	<p>C5,7,10 -У2 при увеличении стоимости ряда товаров за счет изменения котировок на валюту, можно прибегнуть к помощи, деловых партнеров, которые смогли бы помочь в финансовом или другом роде. Это позволит сократить издержки и ослабит эффект при увеличении стоимости</p> <p>C2,6,7,8 -У3,4,6,7 при наступлении событий на которые трудно влиять, необходимо привлекать весь накопившийся опыт, связи, а также молодость и гибкость административного аппарата – это позволит смягчить наступление данных событий и уменьшить возможные проблемы при ведении деятельности</p> <p>C6,7,8,9-У4,5 при экономическом спаде необходимо закреплять имеющуюся базу и анализировать клиентов для того, чтобы определить тех, кто не будет пользоваться продукцией и те, кто при наступлении спада будут взаимодействовать. Однако при этом необходимо соблюдать все нормативы, используемые при стабильном состоянии рынка для сохранения имиджа, чтобы в дальнейшем привлечь еще большее число клиентов во время стабилизации экономики</p> <p>C1,3,4 -У1,5,7 при возможном появлении конкурентов необходимо максимально обезопасить себя и сформировать интернет-магазин, который будет активно задействовать текущее положение на складах и предоставлять продукцию с учетом практик схожих предприятий. Для этого необходимо автоматизировать управление складами предав им динамичную информационную базу и совместить ее с интернет магазином для наглядности, которая необходима потенциальным клиентам</p>	<p>C1,2,7-У1,7 при отсутствии сайта, грамотного ведения и автоматизации складского управления, высока угроза появления новых конкурентов, которые воспользуются отсутствием данных возможностей. Для решения данной проблемы необходимо искать возможные варианты инвестирования в систему АСУ, а также создать функционирующий сайт, который бы не уступал существующим конкурентам и не позволил новым внедриться на рынок</p> <p>C3,4,5,6-У4,5 есть возможность при которой не получится реализовывать продукцию в плановом объеме из-за имеющихся условий на предприятии и отрасли. Для решения данной проблемы необходимо переоценить плановые показатели сбыта, а также стоимости продукции и если после этого предприятие несет больше убытков отказаться от ряда убыточных товаров, оставив наиболее продаваемые и приносящим основной доход</p> <p>C8,9-У3,6 так как предприятие не может отвечать за действия внешних компаний, то существует вероятность наступления таких событий, как отказ от сотрудничества, возможные ЧП при транспортировке. В таких случаях если есть возможность документально закрепить ситуации при таких событиях и требования, что после них происходит. В других же случаях придется увеличивать затраты как финансовые, так и временные</p> <p>C8,9-У2 большая часть затрат, связанных с валютой относится к приобретению товаров за рубежом, исходя из чего любое колебание без обговоренных условий может повышать затраты предприятия. Для того чтобы минимизировать возможные потери необходимо обговорить все условия с зарубежными поставщиками, описать возможные угрозы и сформировать модель поведения, если необходимо будет изменить товарную номенклатуру предприятия и убрать ряд товаров для сохранения денежных средств</p>
--	---	---

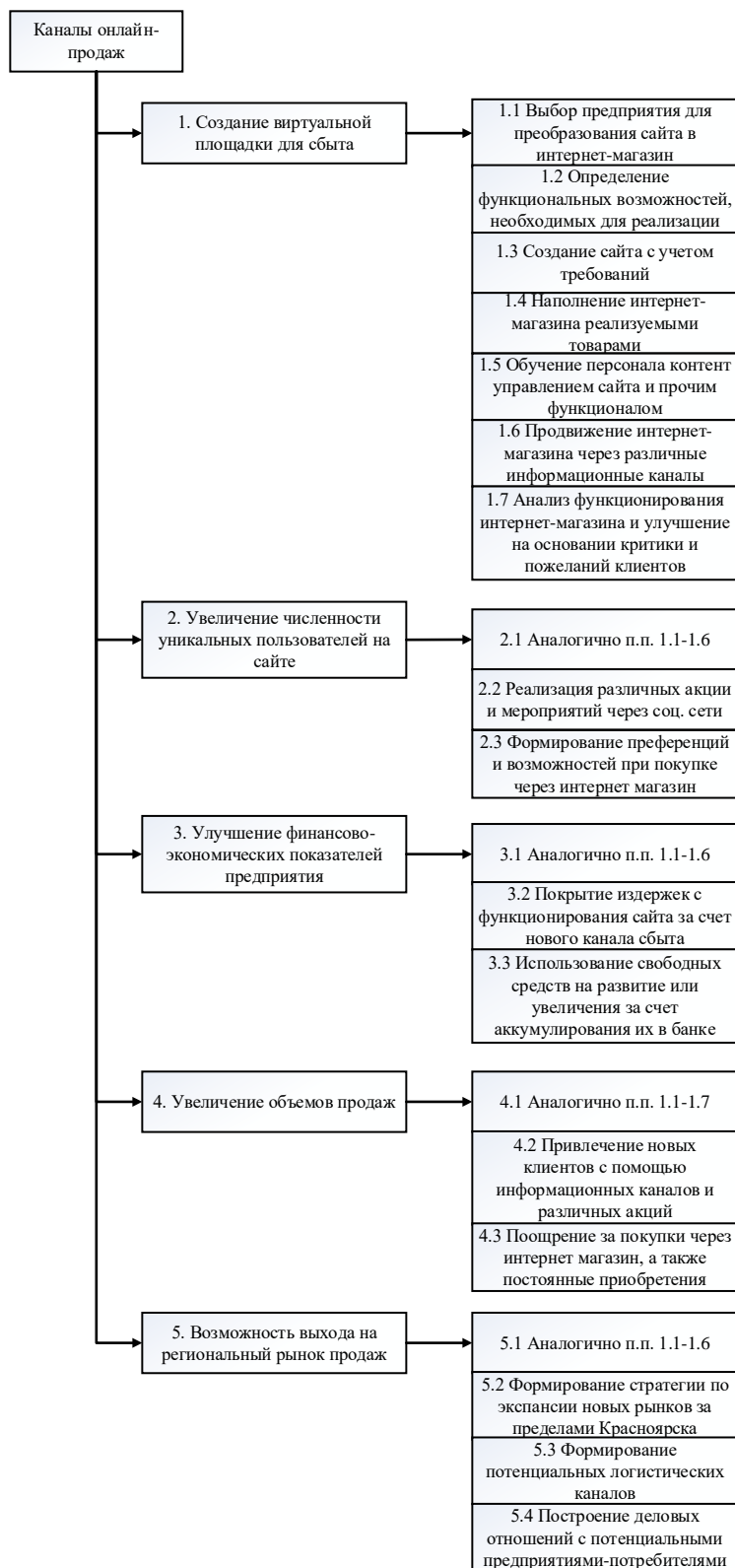
ПРИЛОЖЕНИЕ Д

Структура задач и шаги по их достижению по внедрению АСУ на предприятии ООО «Современная Электрика»



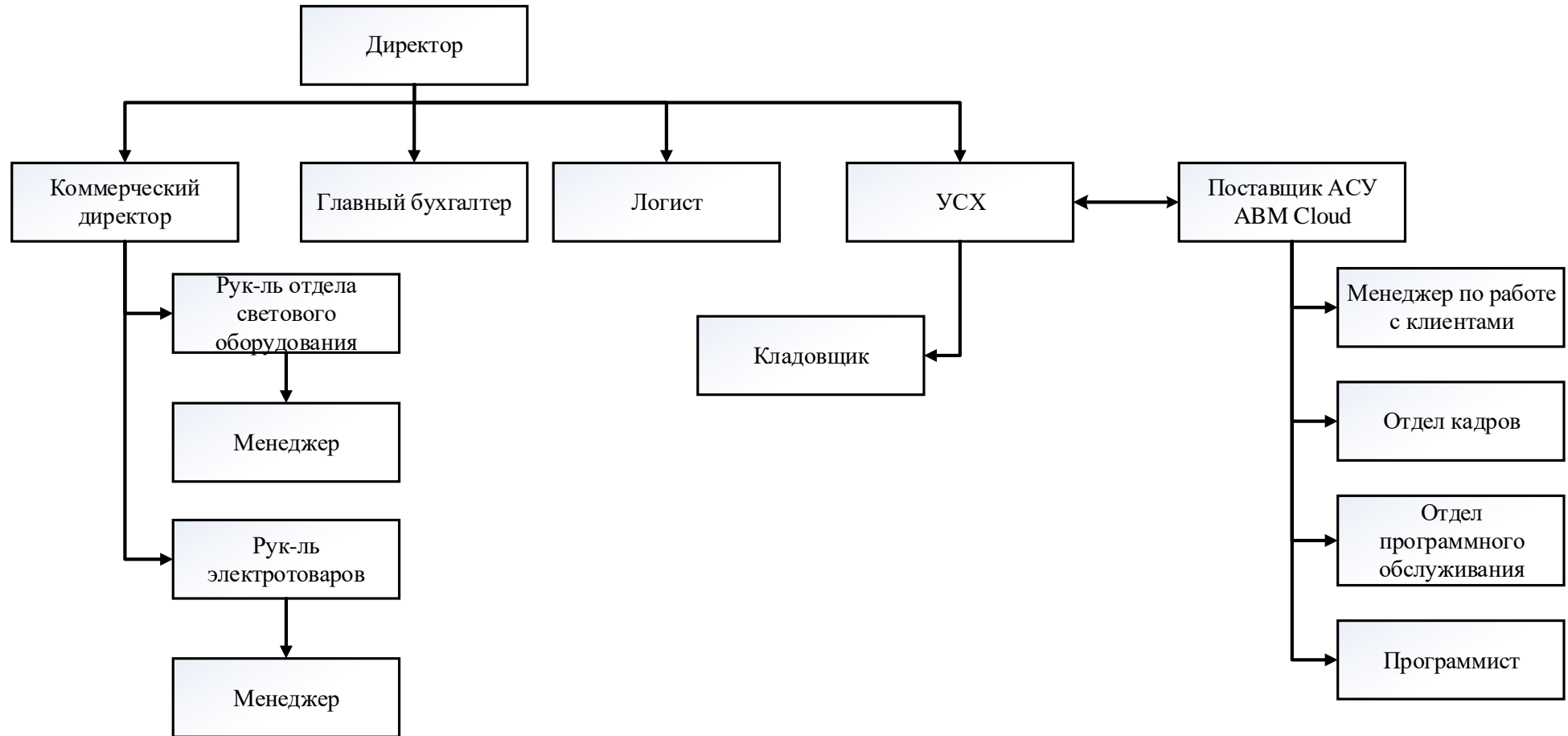
ПРИЛОЖЕНИЕ Е

Структура задач и шаги по их достижению по внедрению каналов онлайн-продаж на предприятии ООО «Современная Электрика»



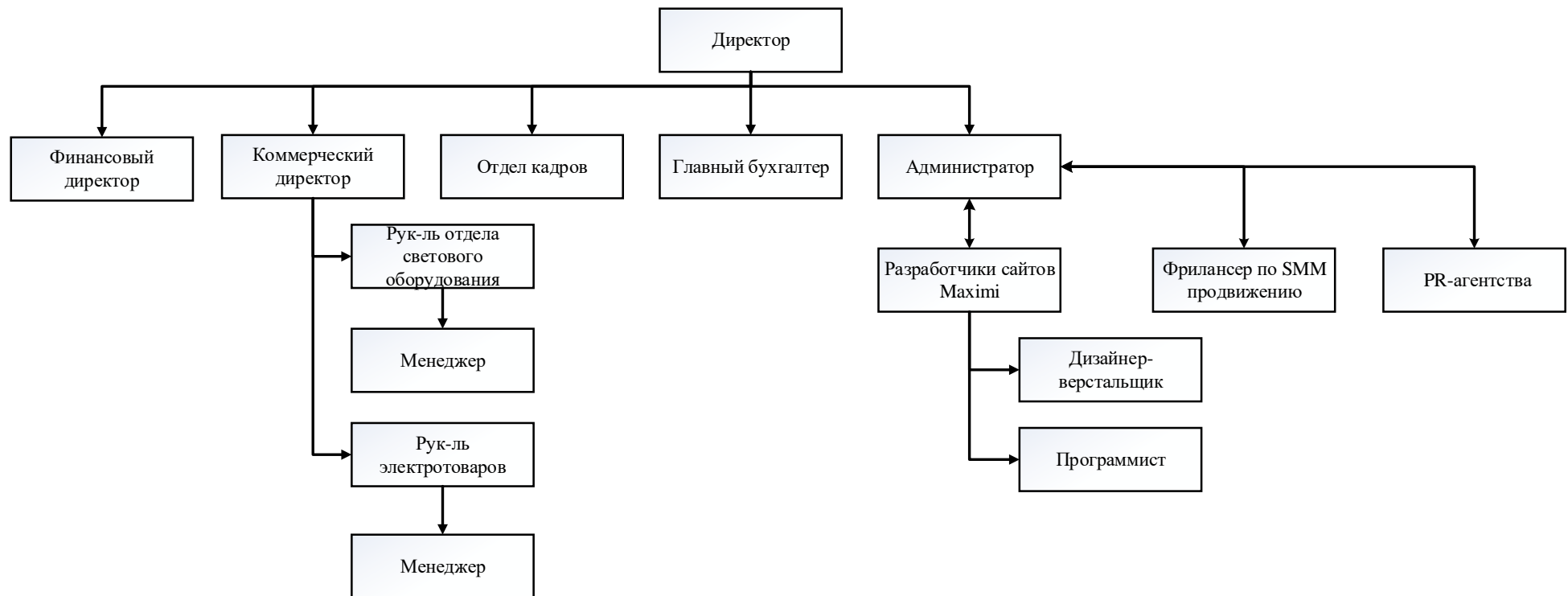
ПРИЛОЖЕНИЕ Ж

Организационная структура проекта по внедрению АСУ на предприятии ООО «Современная Электрика»



ПРИЛОЖЕНИЕ И

Организационная структура проекта по внедрению каналов онлайн-продаж на предприятии ООО «Современная Электрика»



ПРИЛОЖЕНИЕ К

Матрица ответственности проекта по внедрению АСУ на предприятии ООО «Современная Электрика»

Задачи	Ответственные														
	Главный менеджер проекта (менеджер УСХ)	Директор	Коммерческий директор	Рук-ль отдела светового оборудования	Менеджер отдела светового оборудования	Рук-ль отдела электротоваров	Менеджер отдела электротоваров	Главный бухгалтер	Логист	Кладовщик	Поставщик АСУ АВМ Cloud	Менеджер по работе с клиентами АВМ Cloud	Отдел кадров АВМ Cloud	Отдел программного обслуживания АВМ Cloud	Программист АВМ Cloud
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Составление предварительного содержания проекта	П,И	С		О											
Анализ осуществимости внедрения проекта	И	С		О											
Анализ поставщиков АСУ	И	С													
Выбор поставщика АСУ		О		И							П				
Формирование бюджета проекта	С	К						П,И							
Подготовка оборудования для внедрения АСУ	О											С			П
Установка и настройка АСУ на предприятии	К			О											И
Мониторинг функционирования АСУ	И		К	О	И	К	И								
Определение необходимых аналитических данных		С		И	О	И								П	

Окончание приложения К

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Настройка АСУ для визуализации необходимой предприятию информации	К													И	И
Формирование аналитической записки	К	С	О	К	И	К	И		И	И					
Обучение и подготовка персонала	К,И			О					И	И			И		
Сдача проекта	И	К													
Корректировка и утверждение необходимых положений и рекомендаций	И	О	И	И	И	И									
Обобщение опыта, архивация	И	С	О												

В матрице ответственности при определении степени ответственности используются следующие сокращения:

П - Планирование; С - Согласование; И - Исполнение; К – Контроль, О – Ответственный.

ПРИЛОЖЕНИЕ Л

Матрица ответственности проекта по внедрению каналов онлайн-продаж на предприятии ООО «Современная Электрика»

Задачи	Ответственные														
	Главный менеджер проекта (Администратор)	Директор	Коммерческий директор	Рук-ль отдела светового оборудования	Менеджер отдела светового оборудования	Рук-ль отдела электротоваров	Менеджер отдела электротоваров	Главный бухгалтер	Финансовый директор	Отдел кадров	Разработчики сайтов Maximi	Дизайнер-верстальщик Maximi	Программист Maximi	Фрилансер по SMM продвижению	PR-агентства
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Составление предварительного содержания проекта	П,И	С	О												
Анализ осуществимости внедрения проекта	И	С	О												
Анализ предприятий, разрабатывающих сайты	И	С		О											
Выбор предприятия для преобразования сайта в интернет-магазин		О		И							П				
Определение функциональных возможностей, необходимых для реализации	И	О									С				
Формирование бюджета проекта	С	К						П,И	О						

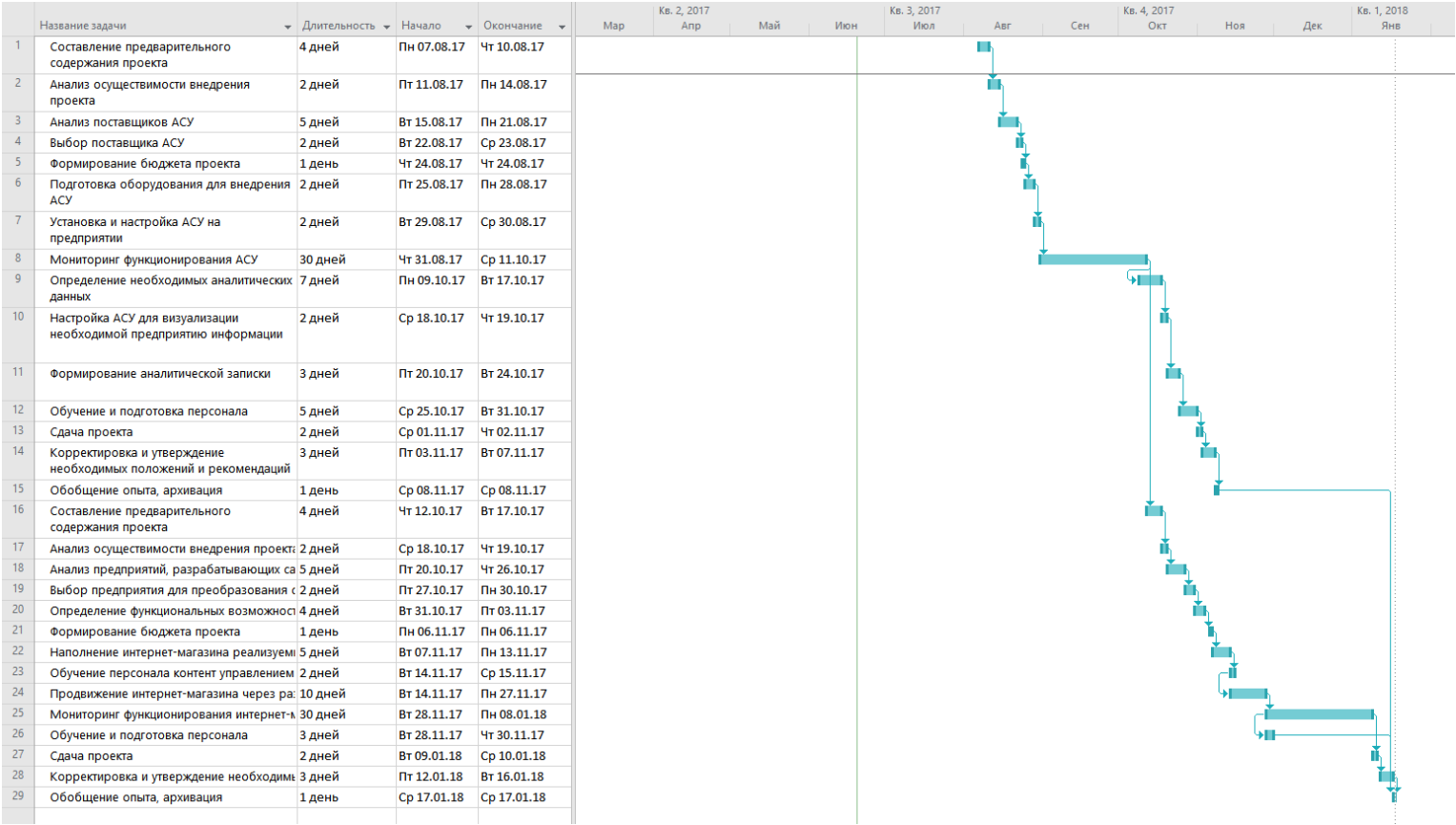
Окончание приложения Л

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Наполнение интернет-магазина реализуемыми товарами	И				О		О				К		И		
Обучение персонала контент управлением сайта и прочим функционалом	К				О		О				И		И		
Продвижение интернет-магазина через различные информационные каналы	К	О						С,К	К,П					И,П	И,П
Мониторинг функционирования интернет-магазина	И	К	К	К	О	К	И								
Обучение и подготовка персонала	К,И			О					И	И			И		
Сдача проекта	И	К	О												
Корректировка и утверждение необходимых положений и рекомендаций	И	С	О	И	И	И									
Обобщение опыта, архивация	И	О													

В матрице ответственности при определении степени ответственности используются следующие сокращения:
П - Планирование; С - Согласование; И - Исполнение; К – Контроль, О – Ответственный.

ПРИЛОЖЕНИЕ М

Диаграмма Гантта портфеля проектов по внедрению АСУ и каналов онлайн-продаж на предприятии ООО «Современная Электрика»



ПРИЛОЖЕНИЕ Н

Бюджет портфеля проектов по внедрению АСУ и каналов онлайн-продаж на предприятии ООО «Современная Электрика»

	Задачи в соответствии с диаграммой Ганнта	Стоимость затрат, руб.					
		2017					2018
		Август	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь	Декабрь	Январь
ПРОЕКТ ПО ВНЕДРЕНИЮ АСУ	Составление предварительного содержания проекта	1000					
	Анализ осуществимости внедрения проекта	3000					
	Анализ поставщиков АСУ	700					
	Выбор поставщика АСУ	500					
	Формирование бюджета проекта	500					
	Подготовка оборудования для внедрения АСУ	200000					
	Установка и настройка АСУ на предприятии	30000					
	Мониторинг функционирования АСУ		2500	2500			
	Определение необходимых аналитических данных			500			
	Настройка АСУ для визуализации необходимой предприятию информ.			10000			

Продолжение приложения Н

КАНАЛОВ ОНЛАЙН-ПРОДАЖ	Формирование аналитической записки			1000			
	Обучение и подготовка персонала			8000			
	Сдача проекта				500		
	Корректировка и утверждение необходимых положений и рекомендаций				2000		
	Обобщение опыта, архивация				1500		
	Составление предварительного содержания проекта			1000			
	Анализ осуществимости внедрения проекта			3000			
	Анализ предприятий, разрабатывающих сайты			700			
	Выбор предприятия для преобразования сайта в интернет-магазин			500			
	Определение функциональных возможностей, необходимых для реализации				2600		
	Формирование бюджета проекта				500		
	Наполнение интернет-магазина реализуемыми товарами				35000		
	Обучение персонала контент управлением сайта и прочим функционалом				4000		

Окончание приложения Н

ПРОЕКТ ПО ВНЕДРЕНИЮ	Продвижение интернет-магазина через различные информационные каналы				20000		
	Мониторинг функционирования интернет-магазина					2500	2500
	Обучение и подготовка персонала				10000		
	Сдача проекта						500
	Корректировка и утверждение необходимых положений и рекомендаций						2000
	Обобщение опыта, архивация						1500

ПРИЛОЖЕНИЕ П

Анализ эффективности портфеля проектов по внедрению АСУ и каналов онлайн-продаж на предприятии ООО «Современная Электрика» за период 2017-2021 гг.

Показатель	Стоимостные составляющие, руб								
	2017					2018	2019	2020	2021
	Август	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь	Декабрь				
Выручка от продаж	103400	120300	115200	137800	152000	1276065,5	1280060	1281200	1300100
Затраты	-81390	-83200	-82560	-81480	-80450	-957922	-976400	-985260	-1000300
Денежный поток от операционной деятельности	22010	37100	32640	56320	71550	318143,5	303660	295940	299800
Инвестиции	-235700	-2500	-27200	-76100	-2500	-6500			
Денежный поток от инвестиционной деятельности	-235700	-2500	-27200	-76100	-2500	-6500	0	0	0
Денежный поток проекта	-213690	34600	5440	-19780	69050	311643,5	303660	295940	299800
Коэффициент дисконта	1	0,917	0,842	0,772	0,708	0,650	0,596	0,547	0,502
Дисконтированный денежный поток	-213690	31743,119	4578,739	-15273,789	48916,761	202546,892	181062,536	161889,314	150459,510